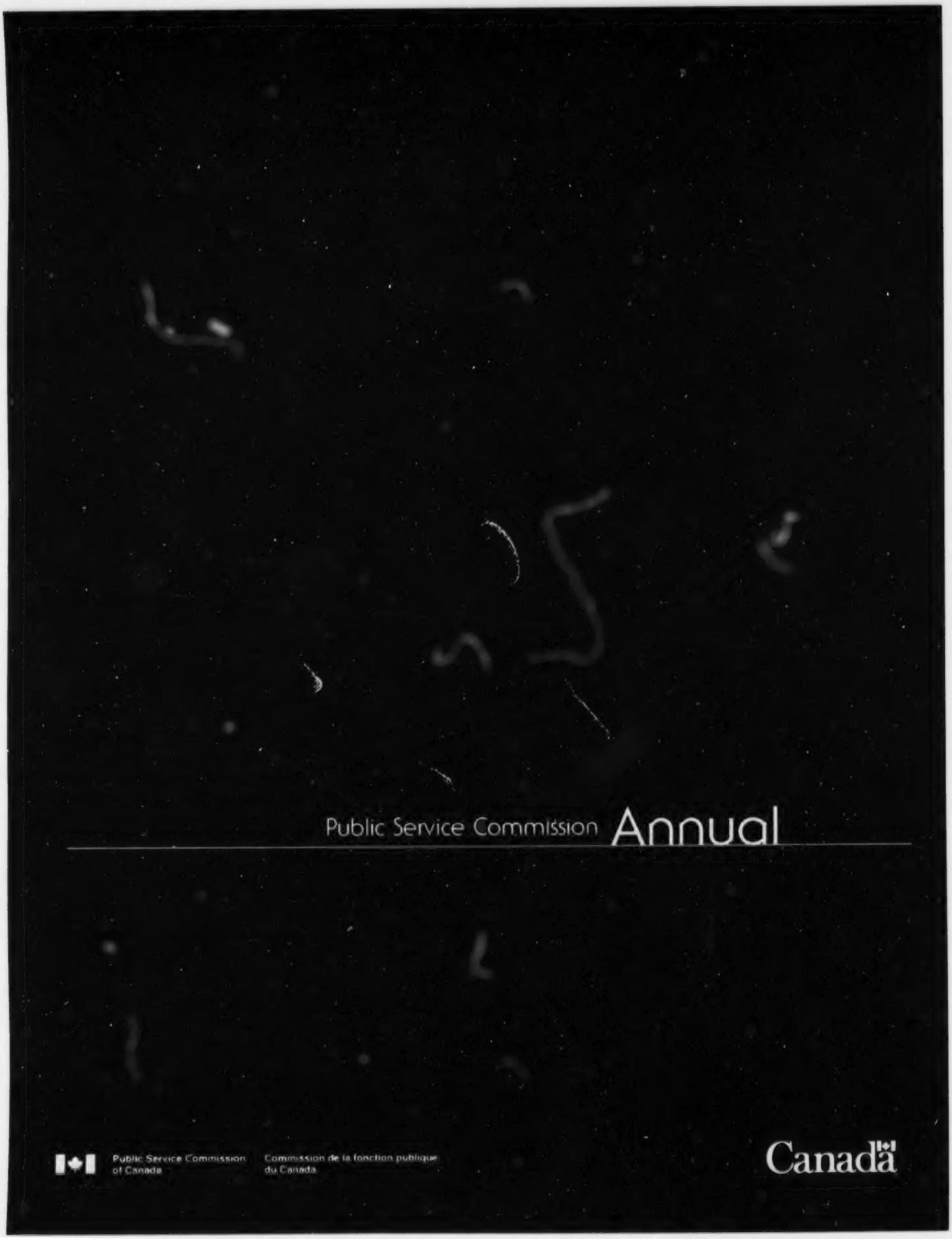


Public Service Commission Annual

Public Service Commission of Canada
Commission de la fonction publique du Canada

Canada

100-06344/

We invite your comments about our Annual Report.

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region – Headquarters
(613) 992-9562

Internet: http://www.psc-cfp.gc.ca

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

This report is available in Braille and large print.

©Minister of Public Works and
Government Services Canada, 1999
Cat. No. SC1-1999
ISBN 0-662-64327-5

June 30, 1999

The Honourable Sheila Copps, P.C.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission (PSC) of Canada for the 1998-99 fiscal year.

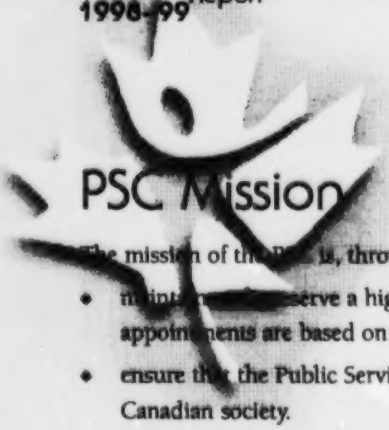
It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

Ruth Hubbard
President

Ginette Stewart
Commissioner

Mary Gusella
Commissioner



PSC Mission

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

- maintain and preserve a highly competent and qualified Public Service in which appointments are based on merit; and
- ensure that the Public Service is non-partisan and its members are representative of Canadian society.

PSC Vision

A key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

PSC Strategic Objectives

The PSC's objectives are to assist in providing Canadians with:

- a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit;
- a representative Public Service workforce;
- a Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning;
- the recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system; and
- a PSC which is an independent champion and steward of *Public Service Employment Act* principles governing a professional Public Service, in the public interest.

Table of Contents

Commissioners' Message 2

Chapter One: A Professional Public Service 6

Staffing Reform 6

Human Resource Issues and Initiatives 9

A Dynamic and Representative Workforce 12

Public Service Renewal 14

Learning – A Continuous Process 18

Competency-Based Management 20

Modernized Recourse Process 21

Political Non-Partisanship 22

Chapter Two: Accountability of the Public Service Commission 23

Conclusion 28

Appendices 29

Statistical Information 30

Authority Delegated 43

Exclusion Approval Orders 45

Personal Exclusions 48

Organization of the Public Service Commission 49

Offices of the Public Service Commission 50

Index 52

Commissioners' Message

Introduction

Our story at the Public Service Commission of Canada (PSC) over the past year is one of making important progress in our ongoing commitment to serve Canadians by ensuring that merit is safeguarded as a cornerstone of a competent, non-partisan and representative Public Service.

A key challenge for the PSC is to remain relevant and effective in carrying out the mandate which Parliament has bestowed upon us and which is our privilege to administer on behalf of Canadians.

This will mean refocussing our energies and investing in those areas which will most enhance merit as an essential defining feature of the federal Public Service. We have therefore developed a directional statement which describes how we would place more emphasis on effective oversight of merit (through a combination of strengthened merit policy, merit promotion and merit protection activities), and less on protecting merit through the conduct of individual staffing transactions.

It is an ambitious approach which will require further discussion and continuing input from PSC employees and stakeholders. We look forward to discussing this approach with Parliament over the months to come.

In addition to reviewing the information which follows concerning our new direction, we invite you to review our draft Directional Statement which is available on our Internet site. We also invite you to review the more specific information contained throughout this report on the program and service activities and improvements made by the PSC throughout the past year.

Stability in our Vision and Values

The PSC is directed by its vision: "A key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians." The vision captures the spirit of what we have done in the past and must continue to do in the future. It speaks of the pride we have in our work and our sense of privilege to serve Canadians in a unique and independent institution that plays a key role in the development of the federal Public Service, and through it, the development of Canadian society as a whole.

The principle of merit, which encompasses competence, non-partisanship and, more recently, representativeness has greatly contributed to the democratic stability necessary for responsible government in Canada. It has allowed successive generations of elected federal representatives to govern with confidence knowing that the people who serve them can be relied upon for their competence, objectivity and loyalty. The merit system, therefore, is more than a means to an end – it is key to supporting good government.

Today, competence, non-partisanship and representativeness are recognized as the basis of good federal public administration and have become core Canadian values. We have a duty to ensure that these core values for which the PSC stands are safeguarded so that the interests of Canadians can be best served for years to come.

Adaptability in a Time of Change

During the past decade, a new view of the role of government has emerged. The emphasis is now on affordable, streamlined government, strategically focussed on results and core businesses which in turn permit an increased responsiveness to Canadian citizens' needs. The changing role and structure of government places a premium on managerial flexibility, responsiveness, trust, values and simplified rules.

Furthermore, challenges like the pending demographic exodus from the Public Service, the creation of the new service delivery agencies, the changing nature of public employment and the increasing strategic importance of Human Resource Management as a key lever to achieve business goals are all factors that are influencing how we establish our priorities and carry out our business.

We also face challenges in our safeguarding of the merit system. We must continue to provide assurances to Parliament that we will fulfill our statutory duties in the years to come, while ensuring that the merit system is well integrated with the drive toward more efficient and responsive government. Speed and minimal red tape are often vital in getting the right people into jobs quickly so that services to the public do not suffer. Traditional staffing systems have become burdensome and need to be better aligned with the practical realities of today's workplace and the labour markets from which government must draw its workforce.

Our most recent response to the need for change may be seen in the continuing reform of Public Service staffing, under which greater authorities have been delegated to Deputy Heads, new flexibilities added, and customized delegation and accountability instruments are being developed. This ultimately will provide the flexibility that senior managers need to meet ever-increasing business pressures, while holding them to account for their values-based staffing actions. More importantly, however, the reinforcing of Deputy Head responsibilities for good people management and our own extensive delegation of powers to them is reflective of our belief that merit is everybody's business and that certain aspects of the merit system can best be advanced by entrusting the responsibility for their execution to responsible managers. At the same time, it is also recognized that approaches to more effective oversight of merit must be built, and the public assured that we will act swiftly if the trust and accountability placed with managers is not properly exercised.

We believe that the existing statutory powers that Parliament has granted the Commission under the *Public Service Employment Act* are significant and can continue to be used in creative ways to respond to these environmental drivers and operating challenges.

Developing a New Strategic Direction for the PSC

In October of 1998, we held a series of strategic planning sessions that were aimed at ensuring that the PSC and the values and traditions for which it stands would continue to be viable and effective in the coming years. The result of this process was a draft document entitled *A Strengthened Focus for the Public Service Commission of Canada – Directional Statement* that describes how we, at the PSC, propose to guide our future development. This draft Directional Statement is now publicly available on the PSC web site (http://www.psc-cfp.gc.ca/direction/statement_e.htm).

The planning sessions that led to the development of the draft Directional Statement determined that a number of important changes had occurred that required assessment in terms of their overall impact on our ability and future potential to most effectively and efficiently deliver on the mandate entrusted to us by Parliament.

Over the years, the PSC has become involved in many product lines which are diverting significant energy and attention from our main task of ensuring that merit – the principle it was created to safeguard – is protected and promoted. For the public, for Parliament and for the continued enhancement of Canada's tradition of excellence in public service, we believe that the manner in which we carry out our activities requires greater clarity and focus, particularly as regards how we can best protect and promote merit, building on the successes of Staffing Reform. Clearly, modern public sector human resource management requires both excellence in the delivery of human resource services and excellence in the oversight of merit. However, when both oversight and service delivery are performed within a single organization, we are concerned that the organization will not be able to optimally oversee the authorities it has delegated while itself being part of the program administration. So, to the extent practicable, we wish to refrain from or limit the delivery of services in the self same area that we may be called upon to oversee the application of merit. Achieving the right balance between oversight and service delivery is a challenge requiring dialogue with all those with a stake in effective human resource management.

The Directional Statement proposes the following framework to guide the dialogue on how we would best protect merit in the future:

1. The Commission's first responsibility is to the essential mandate assigned to it by Parliament to protect merit and thus ensure a competent, non-partisan Public Service which is representative of Canadian society.
2. The Commission will ensure application of merit by focussing on its fundamental staffing and independent oversight powers, including its obligation to provide third-party recourse.
3. Parliamentarians, unions, employee representatives, departments and agencies all contribute to the integrity of the staffing system. The PSC will continue to seek their advice in shaping effective staffing policy and principles and will develop innovative ways of doing so.
4. Delegation to Deputy Heads is a general principle of the new direction. The Commission will work closely with Deputy Heads to ensure an appropriate transition.
5. The PSC will not actively pursue further general delegations in areas especially sensitive to the application of merit, such as recruitment into the Public Service at all levels including executives, and appointments within the Public Service of Assistant Deputy Ministers and other executives without first carefully exploring with stakeholders the requirements necessary for successful delegation in areas such as these.
6. The PSC's involvement in an effective staffing system may be described as consisting of three integrated elements: framework setting and delegation; independent oversight and scrutiny; and information, awareness and outreach activities.

7. The application of the merit system and the values it embraces is a fundamental duty of all responsible Public Service managers. The Commission puts its trust in the professionalism and integrity of Public Service managers, who, themselves, value the merit system, to support and uphold its fundamental principles.
8. Although independent, the Commission plays an important role in maintaining an integrated human resource management system that permits departments and agencies to achieve their goals and business priorities.

The Commission has begun an important dialogue with stakeholders on this new direction and has been provided with very helpful and informative insights into the operating realities and public policy expectations of our various stakeholders. All of those consulted endorse the importance of merit as a fundamental principle of the federal Public Service, and the need for us to strengthen its protection. Stakeholders were also singular in their view that we were well-advised to begin a dialogue on how we can best continue to fulfill our mandate for the future. There was general agreement that times have indeed changed and that we need to review how these developments should be addressed in our priorities and operations. While the Commission's independence was recognized as an essential feature, our challenge is to be independent but, at the same time, sensitive to the realities facing departments. The Commission has noted the view of some Deputy Heads that the Commission's new direction should be mindful of the current workload that exists in departmental human resource branches. Many deputies have also advised that the Commission needs to continue its outreach activities to ensure that merit is understood by managers and staff at all levels.

The initial consultations with employee representatives and departments have been conducted through a new body established this year, the Public Service Commission Advisory Council. The discussions with the Council on the new direction have been open and candid, and it is clear that the PSC needs to ensure transparency and balance in its multi-stakeholder relationships so that the merit principle is understood in a common manner by all those who have an interest in it. Many of those consulted have also been candid in their view that the PSC must more vigorously demonstrate its independence and direct reporting relationship to Parliament in order to ensure the sound and fair application of its legislative mandate.

We will continue our consultations with stakeholders over the coming months in order to help refine our Directional Statement. This dialogue will also increase awareness of and appreciation for merit as a valuable part of Canada's governance culture. Thus the journey by which we arrive at our new direction will be as important as the destination itself. For all of these reasons, we are fully committed to a very active, open and transparent consultation process with all of our key stakeholders. In the spirit of the philosophy that merit is everybody's business, we invite you to reflect upon the goals and challenges that we have outlined and join with us in achieving an ever improved and well functioning merit system, and hence the best possible Public Service for Canadians.

Chapter One: A Professional Public Service

Staffing Reform

Background

In 1998-99, the Public Service Commission (PSC) made major progress in implementing the Staffing Reform initiative set out in last year's Annual Report. The five main goals of Staffing Reform are to:

- help managers deliver on their business plans by simplifying, streamlining and speeding up PSC and departmental staffing operations;
- establish clear accountability between Deputy Heads and the PSC for the performance, results and outcomes of their exercise of delegated staffing authority;
- involve employee representatives in designing and operating the staffing system;
- develop and promote alternative dispute resolution to achieve faster and more effective recourse; and
- enable staffing specialists to play a more strategic role in human resource management.

Staffing Reform is being implemented in three broad phases, namely:

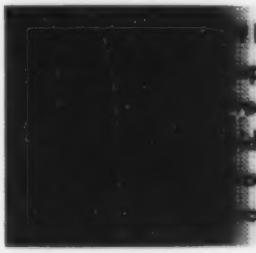
- delegation of the maximum staffing authority permitted by law to all Deputy Heads, subject to consultations on the special interests which the PSC should continue to protect directly;
- creation of customized staffing regimes and appropriate accountability frameworks for each department; and
- review of the staffing policy and regulatory framework.

The following describes the progress that the PSC has made to date with regard to staffing issues. Information on the modernized recourse process may be found on page 21 of this report.

Increased Delegation, Flexibility and Information Sharing

Initially, the PSC informed Deputy Heads of the flexibilities already available under the *Public Service Employment Act* and *Regulations* that were not being used to the greatest extent possible. Then the PSC delegated to all Deputy Heads, a number of authorities that had previously been delegated only on a case-by-case basis, and increased the flexibility for applying them.

As a way to assist in the implementation of Staffing Reform, the PSC appointed Account Executives to be the senior points of contact with departments and the functional communities. The Account Executives have been meeting with the Deputy Heads and human resource representatives of departments to discuss the implementation of Staffing Reform and their need for tailored staffing systems.



by providing
portunity to share
a of Staffing
laned during the
ctices in other
e management.

To support the goal of ensuring that its human resource partners were fully aware of the flexibilities under the *Act* and making optimal use of them, the PSC introduced a weekly series of workshops called SmartShops. These SmartShops started off by providing departments with the opportunity to share best practices in the area of Staffing Reform. Their scope widened during the year to include best practices in other areas of human resource management.

Material presented at the workshops is available on the SmartShop section of the PSC web site, (http://www.psc-cfp.gc.ca/accex/smrtshop/home_e.htm) and presenters can be contacted directly by e-mail from the site. An electronic discussion group (http://www.psc-cfp.gc.ca/accex/reform/discusse.htm) was set up as an adjunct to the web site to allow individuals to pose questions to the whole group, creating, in effect, a "virtual SmartShop."

As the scope of Staffing Reform evolves, the SmartShops series will adapt accordingly. This initiative will continue to promote learning and information sharing, in order to enhance human resource management in the Public Service. There have been a number of requests to hold SmartShops in the regions, to which PSC regional offices are responding.

The PSC also developed a Values in Staffing Workshop, which is a one-day training session for persons involved in staffing on how to apply values in staffing and operate in the new values-based paradigm. The PSC has started to offer the workshop to its employees as part of the internal implementation of Staffing Reform. It is now being rolled out to departments, with the option for them to customize the contents (e.g. changing the details of the case studies to "bring them home" to staff) before delivering the workshop to their staffing specialists and managers.

Delegation and Accountability – A Tailored Approach

In line with its efforts in Staffing Reform, the PSC initiated a new accountability model to ensure that human resource accountability is supportive of the business delivery of departments. This model focuses on the integrity and overall health of the resourcing system rather than on transactional control, in order to uphold the merit principle and to ensure that the Commission will continue to be accountable to Parliament for the legislation entrusted to it. It emphasizes outputs and outcomes, and is based on the staffing values and management principles defined below.

RESULTS VALUES

Competency
Attributes which ensure that public servants are qualified to fulfil their Public Service duty.

Non-partisanship
Employees are appointed and promoted objectively, free from political or bureaucratic patronage.

Representativeness
The composition of the Public Service reflects that of the labour market.

PROCESS VALUES

Fairness

Decisions are made objectively, free from political or bureaucratic patronage; practices reflect the just treatment of employees and applicants.

Equity

Equal access to employment opportunities; practices are barrier-free and inclusive.

Transparency

Open communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions.

MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES

Flexibility

Resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.

Affordability/Efficiency

Resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely and effective in their delivery.

In 1998-99, the PSC started to implement this new approach through discussions with departments, with a view to jointly developing accountability agreements which include performance indicators linked to the staffing values. Departments will use the indicators thus jointly developed as a basis for reporting to the PSC on their staffing performance. The eight staffing performance indicators under discussion are the following:

- Organizational Staffing Practices
- Staffing Policies
- Management/Employee Satisfaction
- Client Satisfaction
- Founded Complaints (appeals/investigations)
- Attestation Statement of Non-Partisanship
- Level of Productivity
- Demographics

So far, the PSC has met with 36 organizations and has approved 11 accountability agreements. It is expected that new agreements will be signed by the Deputy Heads of all the departments and half of the agencies in the Public Service over 1999-2000.

Furthermore, the PSC has met with several national union leaders in order to explain the generic staffing accountability framework and obtain their comments on it. Efforts to include unions and employee representatives are important to moving ahead on this issue.

an Early Warning
le departments
ntitative informa-
ivities.

To support the new accountability framework, the PSC has undertaken several other major initiatives. It has developed an Early Warning System which will provide departments with qualitative and quantitative information on their staffing activities, and support their staffing performance assessment. It has also developed a tool box to help departments monitor their staffing activities and assess their performance. The tools include a report illustration guide, a risk analysis model and a survey questionnaire related to the staffing values.

In addition, the PSC has developed a Model of Attestation of Reliability to be used in the context of departmental performance staffing reports to be forwarded to the PSC over the next year. All of these initiatives will be implemented in 1999-2000 and are in line with the modern comptrollership approach in the Government of Canada. This approach outlines the need to report on results, to use the right performance information and to have a process of due diligence.

Beginning next year, an analysis of departmental accountability reports will constitute a significant input into the PSC's future Annual Reports. As well, feedback to departments regarding their performance will become an important on-going activity.

Further details on the new accountability model may be found in Chapter Two of this report.

Regulatory Review

working group undertook an *Regulations.*

The *Public Service Employment Regulations* are an important element of the policy framework that the Public Service Commission is putting in place to ensure that merit is observed in the selection of persons for appointment to and within the Public Service. Over the course of the last few years, the PSC and its stakeholders identified a need to review the Regulations to ensure that they reflect the values and principles underlying sound human resource management, and respond to operational and business requirements.

In the spring of 1998, a working group of over 50 stakeholders undertook an extensive review of the *Regulations* and proposed changes that would bring them in line with the needs of today's Public Service. This working group was composed of representatives from central agencies, departments, unions, the National Staffing Council, the Human Resources Council and the Personnel Advisory Group.

The recommended changes will be implemented in a two-phased approach. Phase I includes changes that are straightforward, have broad interest or support, will serve to make the *Regulations* more efficient and effective, or are essentially drafting improvements. Phase II will include issues that require more in-depth analysis, including further discussion with departments and unions over the course of the next year.

Human Resource Issues and Initiatives

In addition to Staffing Reform, the Public Service Commission (PSC) has been involved in a number of other human resource issues and initiatives over 1998-99. Activities in this regard have been conducted in conjunction with departments, agencies, functional communities, associations and unions. Following are several prime examples of these activities.

Universal Classification Standard

The introduction of the Universal Classification Standard (UCS) and a new group and level structure by the Treasury Board will have an effect on certain PSC activities. Realizing that changes to classification practices in the Public Service will have an impact on staffing practices, the PSC is preparing to build on the opportunities presented and ensure that the staffing system evolves in parallel with the new classification system.

For example, the PSC is conducting a fundamental review of its Standards for Selection and Assessment in light of their meeting current and future needs. This review will take into account the new system of classification. As well, in its review of the *Public Service Employment Regulations*, the PSC will identify changes required to accommodate UCS.

Renewal of the Human Resource Community

A strong human resource community is essential to ensure the kind of human resource management regime needed for the future Public Service. The PSC's commitment to the strengthening of the human resource community, and to its transformation into a strategic part of the management team, is demonstrated by being an active player in a number of areas. For example, the PSC has been working with the Treasury Board Secretariat and departments to create a recruitment and developmental program for the human resource community.

The shift to competency-based Human Resource Management is a major component in transforming the role of the human resource practitioner to that of a strategic advisor. In this regard, the PSC is exchanging information with the human resource community on competencies and their application in the work place, and working with the community on the development of departmental profiles. The PSC will also revise the Selection Standards for the current PE Group.

The PSC will continue to provide professional and administrative support to the Human Resource Learning Advisory Panel. A good example of this support is the human resource community corner site on the Learning Resource Network Internet web site. Work is also underway to build a database of courses presently offered in departments, universities, professional associations and large consulting firms that are related to the future roles of the human resource community.

Almost half of the human resource community works outside of the National Capital Region. Using its network of regional and district offices, the PSC is supporting the community through learning activities, participation in interdepartmental committees, and support for the Federal Regional Councils. In the fall of 1998, the PSC hosted and participated in a number of major human resource conferences across the country. In the regions, PSC officers are involved in numerous regular and ad hoc interdepartmental committees on topics such as staffing, employment equity and work force adjustment. PSC regional officials also sit on functional committees to help share knowledge and best practices, and better coordinate departmental efforts.

Anglophones in Quebec

Over the last year, a study on the participation of Anglophones in the federal Public Service in the Quebec Region was pursued to determine whether bias could be detected in the human resources system as a factor which may limit their access to employment. The report will be finalized and presented in the summer of 1999. Follow up on the release and recommendations of the report will be noted in next year's PSC Annual Report.

In the meantime, the PSC in the Quebec Region has innovated in many areas to expand awareness and access to jobs in the federal Public Service. For example, the PSC has enhanced recruitment initiatives by advertising opportunities through an interactive Internet web site (http://jobs.gc.ca). It has linked communities through a province-wide

toll-free InfoTel service which lists available jobs. As well, it has increased the visibility of the Post-Secondary Recruitment campaign through visits, job fairs and information kiosks at university and college campuses.

Alternative Service Delivery Agencies

Over the last few years, the government created Alternate Service Delivery (ASD) agencies as a new means of delivering programs and services to meet government objectives, consistent with the needs and values of Canadians. ASD agencies have a greater degree of independence in the aspects of financial, administrative and human resources management than do the departments and agencies that come under the *Public Service Employment Act*. The Canada Customs and Revenue Agency, which will come into effect on November 1, 1999, will have a special relationship with the PSC, enshrined in the Agency's legislation.

Although ASD agencies no longer fall under the appointment authority of the PSC, they continue to seek the services, use the programs and sometimes enlist the direct involvement of the PSC, to ensure the appropriate application of merit, competence, non-partisanship and representativeness.

Over the coming year, the PSC will need to reflect on the appropriateness of responding to these requests, in line with its mandate and its ability to provide such services.

Public Service Commission Advisory Council

The PSC has launched an outreach strategy to engage its stakeholders on human resource management issues of mutual interest. A major component of this initiative is the Public Service Commission Advisory Council (PSCAC), created in December 1998. This Council replaces the Joint Consultation Committee (JCC), a forum dating from the 1970s that JCC members concluded had run its course. PSCAC membership includes representatives of bargaining agents, departments and the PSC. Its mandate is to help the PSC identify and respond to strategic human resource management issues by providing the PSC with advice to assist in its decision-making process.

Co-chaired by a representative of a bargaining agent and a department, PSCAC meetings have been taking place quarterly. As an outcome of early sessions, members identified three key priorities for their attention: recourse, as it links to the new direction of the Commission; mobility; and oversight, including staffing accountability.

Success in its work with PSCAC will help demonstrate the PSC's commitment to full and open engagement of clients and stakeholders, and will allow the Council to serve as a model for outreach activities throughout the PSC.

A Dynamic and Representative Workforce

PSC Obligations under the *Employment Equity Act*

A representative Public Service reflects the society it serves. As a guardian of Public Service values, the Public Service Commission (PSC) recognizes a relationship between merit and representativeness as reinforced by the passage of the 1996 *Employment Equity Act (EEA)*. The *EEA* frames the Commission's responsibilities for certain employer obligations acting within its scope under the *Public Service Employment Act*.

Key Employment Equity Initiatives

In 1998-99, the PSC took steps to identify and remove any barriers to the effectiveness of its programs and policies. It had its key selection and assessment tools reviewed to ensure that they were unbiased and barrier-free. In addition, it initiated a review of its employment systems in recruitment and priority administration to determine whether policies and practices were free of barriers to designated group members. The results of these reviews will form the basis for action in 1999-2000.

The PSC partnered with Treasury Board Secretariat (TBS), departments and bargaining agents in the design and implementation of a first-ever Employment Systems Colloquium, held in Ottawa in January 1999.

This event was successful in helping both the departments and the unions, not only to understand and learn how to apply employment systems review principles and concepts, but also, how to consult and collaborate together on employment equity issues.

PSC staff led initiative entitled

The PSC made a concerted effort in 1998-99 to support and improve the capacity in departments to carry out effective workforce analysis and employment equity planning. It has been actively involved in this effort on many levels to ensure that departments, bargaining agents, the Canadian Human Rights Commission and the Treasury Board Secretariat are aware of the new forecasting tools that it has developed and that can help them in meeting employment equity obligations. In collaboration with TBS, the PSC also produced, employment equity data profiles tailored to departmental structures, occupational mix and hiring practices, to support employment equity planning capacity within individual departments.

In Quebec, the regional PSC staff led a creative partnership initiative entitled Job Access. It worked with two non-profit associations to actively address the concerns of physically challenged employees. This same multi-disciplinary team researched teleworking, enabling physically challenged employees to contribute productively without the need to work in a traditional office environment. Their study met with such success that it was featured at international conferences in the Netherlands, the United Kingdom and the United States.

In addition, the PSC's partnership initiatives included working this past year with a consortium of some of the largest employers in Canada to develop an innovative software tool which will enable employers to evaluate the degree to which diversity is reflected in all business practices, from product development to marketing and recruit-

ment. An evaluation of this tool with regard to its applicability to the Public Service context will be carried out in 1999-2000.

Employment Equity and Delegation to Departments

Increasingly, departments are looking to the PSC for leadership and direction with regard to resourcing options to meet their representational goals for designated group members.

The Commission, at its discretion, has the authority to approve departmental requests to implement employment equity programs under section 5.1 of the *Public Service Employment Act*. These programs are designed to assist departments in meeting their staffing obligations under the *Employment Equity Act* and are to be used in the context of good human resource management practices that respect the staffing values in the federal Public Service.

In 1998-99, the Commission approved four departmental requests to implement such programs and granted delegated recruitment authority for non-executive positions in certain of these cases.

Employment Equity Recruitment

more partnerships are working to y group members.

The PSC is constantly endeavouring to find new ways of attracting potential candidates through outreach, information sharing and the use of regulatory authorities. This past year, the PSC has developed more partnerships with associations which are working to place employment equity group members.

The PSC has created a new interdepartmental recruitment advisory committee to better understand issues relating to recruitment of members of visible minorities and to consult regarding solutions. Committees had previously been established for Aboriginal Peoples and persons with disabilities.

A joint PSC/TBS information kit on the Aboriginal Workforce Participation Initiative was recently sent to senior managers. This kit, which aims to increase awareness of Aboriginal representation in the Public Service, and provides general information and tools to help improve the representation of Aboriginal persons in the federal workforce, can be found at the following web site (http://www.tbs-sct.gc.ca/ee/eng/pub-eng/tools/awpi/).

Employment Equity Positive Measures Program

Instituting positive measures that ensure fair representation and advancement of members of the four designated equity groups in the Public Service workforce is a key element of the government's employment policy framework.

In the fall of 1998, the Treasury Board Ministers approved the Employment Equity Positive Measures Program to ensure continued progress towards a representative workforce. This Treasury Board program is a successor to the Special Measures Initiatives Program and has four components. TBS administers the component dealing with the Employment Equity Intervention Fund, while the PSC delivers the following three components on behalf of Treasury Board:

- The Partnership Fund supports projects designed to remove employment equity barriers common to several departments within a region, to one department across regions, or to a functional community within the Public Service.

- The Enabling Resource Centre improves existing services designed to support and advise managers and individual public servants in meeting the physical accommodation needs of persons with disabilities.
- The Employment Equity Career Counselling Office is intended to ensure that employment equity career development is available to designated group members Public Service-wide. It fosters integration of the unique aspects of employment equity career development into departmental career counselling services and human resources management.

The thrust of the PSC's delivery of these components to departments is national and partnership-generated. It builds on the strength of its regional base and its legacy of experience and known best practices from the predecessor program. It also continues to contribute to understanding, at the leadership level, of the changes needed to advance the equity agenda and improve under-representation in identified sectors of the Public Service workforce.

Public Service Renewal

Over 1998-99, the Public Service Commission (PSC) has worked with various stakeholders and partners to contribute to renewal of the federal Public Service. The main areas in which the PSC was involved are recruitment, development programs and executive resourcing. Following is a summary of the activities that the PSC has taken in each of these areas.

Recruitment Initiatives

Major Challenges

In its role as recruiter for the Public Service, the PSC faces two major challenges: to position the Public Service in the minds of Canada's jobseekers as the public sector employer of choice, and to achieve distinction as a modern, cost-effective recruiter. In 1998-99, the PSC continued to review and revise its approach to recruitment.

In order to attract such talented individuals to the Public Service, it is important to understand what they want and expect in a potential employer. In its *1997-98 Annual Report*, the PSC noted that future marketing strategies developed in support of recruitment efforts would be guided by the results of an attitude survey to be conducted at a cross-section of Canadian universities. The study, carried out by the Public Policy Forum, sought to identify the preferred career choices of tomorrow's university graduates and the factors that drive those choices. In the fall of 1998, a report encompassing the results of this study entitled *Facing the Challenge* was issued. It is available on the PSC web site at: (http://www.psc-cfp.gc.ca/recruit/dl/univeng.pdf).

Recruitment Strategies

Based on information acquired through the survey on what motivates new graduates to choose an employer, the PSC has started developing new marketing strategies to support efforts to recruit from Canada's student population.

Also in line with the recommendations of the survey, the PSC ran two major Post-Secondary Recruitment (PSR) campaigns in the fall and winter of 1998-99. PSR was given a higher profile than had been seen during the years of Program Review. Promotional materials were distributed more widely; campus visits were conducted more extensively; and outreach to student and employment equity organizations was augmented. Moreover, there was an increase in departmental participation in PSR and the advertisement of jobs to the student population. This is a sure indication that departments recognize the need to recruit new graduates and focus on succession planning.

its current role
rocessing of
mated.

Matching People With Work

The PSC has been leveraging the advantages of the Internet for recruitment purposes since 1995. Through the Matching People With Work project, the PSC is carrying its application of the Internet beyond just advertising openings and accepting electronic applications to creating a "virtual PSC" where its current role in the acceptance and processing of applications is fully automated. In the fall and winter of 1998, the PSR campaigns were completely run using this approach. The same approach will be applied to general recruitment in late 1999 and to the Federal Student Work Experience Program in 1999-2000.

Community Recruitment

Special recruitment initiatives were put in place for certain functional communities in 1998-99, notably, the Information Technology/Information Management (IT/IM) Community. The PSC continued its concerted efforts to attract experienced IT/IM specialists to the Public Service, particularly in the National Capital Region. It competed with the private sector, using the most up-to-date technology, the Internet, and effective outreach approaches such as job fairs and publicity campaigns in newspapers and specialized magazines. It also did a survey to identify the employment expectations of IT/IM workers and conducted focus groups. The PSC has been successful in attracting excellent IT/IM resources, whose skills will be essential in meeting the challenges presented by Y2K and the ongoing modernization of the Public Service. The PSC is also undertaking recruitment initiatives for other communities, such as the human resources community. For the first time, the PSC's winter Post-Secondary Recruitment campaign targeted human resource recruits.

Developmental Programs

Management Trainee Program

The Management Trainee Program (MTP) recruits and develops persons with management potential to become part of a pool from which participating departments and agencies may draw to fill middle management positions. The termination of Program Review and the identification of renewal needs across the Public Service have resulted in increased departmental participation in the MTP.

With a focus on renewal, certain aspects of the MTP recruitment process were redesigned to allow the program to more effectively play its role in the continuum of corporately managed developmental programs. The profile of competencies related to management trainees was revised in line with the 14 *La Relève* leadership competencies that form the framework of management competencies.

The MTP assessment process and selection tools were also redesigned. Several measures were taken to enhance the training and development opportunities provided to management trainees. One is the production of developmental recommendations for individual candidates which will be shared with the Canadian Centre for Management Development (CCMD) and participating departments and agencies. Another is the revision of the formal training component delivered by CCMD to better take into account a trainee's individual experience and developmental needs.

Career Assignment Program

The PSC worked with various partners and stakeholders to redesign the Career Assignment Program (CAP). One aspect of the redesign was the approval of an exclusion order dealing with transition, language testing and regulatory change. This order enables participants to graduate with the pre-qualification of being "EX-01 ready". It also provides Deputy Heads with delegated authority for the appointment of graduates to EX-01 positions. Another aspect was the development of a communications plan and marketing materials, including a new CAP web site (http://www.psc-cfp.gc.ca/cap). In addition, the revamped program features the following: competencies for the director and manager levels; new standards, assessment tools, and selection and appointment processes; a revised program policy and pay administration plan; a language policy; and a transition policy and plan for current participants. The 164 current participants were converted to the new program, with 53 trying the prequalification process for the EX-01 level.

Interchange Canada

A revised program policy for Interchange Canada, approved by Treasury Board Ministers in June 1998, provided increased flexibility and broadened the program to include foreign government and international exchanges. Memoranda of Understanding (MOU) were established with eight provinces and two territories to encourage and facilitate inter-jurisdictional exchanges. As well, a MOU was approved for the exchange of personnel between Canada and the United States. A survey of 520 current and past program participants was conducted and a report on the results is being prepared for distribution to Deputy Heads.

Accelerated Executive Development Program

The PSC, in concert with the other central agencies and Deputy Heads, launched the second Accelerated Executive Development Program (AEXDP) selection process in 1998. The objective of the AEXDP is to identify and accelerate the development and career advancement of a representative group of EX-01s to EX-03s who demonstrate the potential to become Assistant Deputy Ministers. It targets high potential EXs who are at a point in their career where rapid advancement to more senior levels of management would be in both their and the Public Service's best interest.

Assistant Deputy Ministers

The Assistant Deputy Minister Prequalification Process (ADMPQP) was established in 1997 to identify a pool of executives who are ready to step into ADM positions. In 1998, 16 candidates were named to the ADM prequalified pool. The third ADMPQP was launched jointly by the Public Service Commission and The Leadership Network in early 1999. The program has expanded its selection tools to include reference checks incorporating comments from peers and subordinates. This feature highlights the importance placed on team work, human resources management and people skills, which are key to leadership within the Public Service.

The PSC is working closely with The Leadership Network to ensure continuous support and service improvements to the executive and ADM communities. A work-sharing agreement has been reached between the PSC and the Leadership Network, which outlines the responsibilities of the ADM Corporate Secretariat, presently housed in the latter organization, for the collective management of ADMs. There is no delegation from the PSC to the Leadership Network, as the PSC remains responsible and accountable for making all ADM appointments in accordance with merit.

Executive Resourcing

Strategic leadership, a management framework and service delivery systems were identified as priorities for the PSC in a report which it produced last year entitled *EX Vision Report*. In preparing the report, extensive consultations were held with clients, stakeholders and others, including various jurisdictions and private institutions, to develop an improved, client-centred service system for executives. As a result of the report, the redesign of the executive resourcing process is proceeding in three phases. The first phase of the redesign dealt with immediate change, with the focus on improving turnaround times and processes. The second phase consists of incremental change, where the focus will be on regulatory modifications, work systems and decision-making protocols. The third phase will involve significant change, with the focus on rethinking the process, structure and approach to service delivery, and partnerships with clients, in light of the new direction of the PSC.

As part of its merit-based resourcing activities, the PSC's International Programs coordinates the nomination of executive-level Canadian candidates to compete for positions of interest to Canada in the secretariats of multilateral organizations of which Canada is a member. Qualified candidates from Canada and other countries compete for international assignments requiring a wide variety of expertise in management, professional and highly specialized fields. Over the past year, candidates from Canada were nominated for approximately 224 positions, for which 53 Canadians were appointed. In addition, 31 extensions to Leave Without Pay Agreements were granted for public servants already on assignment in international organizations.

Learning – A Continuous Process

The Public Service Commission (PSC) has always believed that learning is one of the fundamental tools needed to achieve a competent Public Service. In 1998-99, the PSC strengthened its commitment to work closely with its partners in the design and delivery of professional and language training programs. Together with the Treasury Board Secretariat (TBS), the Canadian Centre for Management Development, the Leadership Network, the Privy Council Office and the Learning Advisory Panels, the Public Service Commission has been supporting efforts to establish a culture of learning within the Public Service.

traditional PSC is moving to technology-assisted approaches, distance.

The PSC uses modern means to help public servants acquire or improve their professional and language competence in order to proudly serve Canadians. Its approach recognizes learning as "the acquiring of knowledge and skills through study and experience." The PSC is committed to encourage and assist employees in learning throughout life, as part of the continuous enhancement of the quality of life and work. Through its products and services, the PSC encourages and supports learning through both formal and informal means. While it continues to use traditional classroom methods, the PSC is moving to technology-mediated or technology-assisted group and independent approaches, including learning at a distance.

Learning Advisory Panels

As part of its modernization process, the PSC has created a secretariat to serve the five Learning Advisory Panels established in 1997 to support the key functional communities (Middle Managers, Policy, Comptrollership, Communications, and Human Resources). As well, the secretariat helps to bring focus, to ensure connectivity and the sharing of best practices, and to achieve economies of scale and commonality of approach in the identification of learning solutions across these communities.

In 1998-99, in collaboration with the TBS, the PSC ensured the development of action plans for learning activities for each of these communities, consisting of competency profiles, learning frameworks, priority learning needs, learning solutions and communication strategies.

Learning Programs

Over the last year, the PSC continued to deliver its calendar of over 45 courses on a national basis to non-executive employees. These courses were updated to reflect current Public Service realities such as Staffing Reform and modern comptrollership. Learning programs were developed in support of the Financial Information Strategy and the new directions in material and supply management. Other learning programs focussed on public sector communication skills and management competencies.

International Activities

In 1998-99, the PSC continued to participate in international activities in support of the Government of Canada's foreign policy. The PSC conducted needs analyses and evaluations, provided training conception and design services, acted as advisor on specialized learning activities, and trained future trainers for many Canadian institutions dealing with international issues.

worked in partner-
as the Slovak
bados, Guyana,
and Cuba.

Foreign delegations were particularly interested in PSC activities centred on staffing, the merit principle, learning and political non-partisanship. Over the year, the PSC worked in partnership with countries such as the Slovak Republic, Ukraine, Barbados, Guyana, Egypt, Morocco, Benin, and Cuba.

Learning Technologies and Network Services

The Learning Resource Network (LRN) is an Internet-based approach to distributed and collaborative learning (http://learnet.gc.ca) which was launched in October 1997, as a single window on learning for the Public Service. The LRN continues to offer on-line learning opportunities and information, to facilitate networking for key government groups and functional communities involved in learning, and to provide rich research resources for human resource specialists working in the learning field.

The LRN features learning materials and tools, discussion fora, information databases and list-servers to help individuals achieve their learning objectives. The coming year holds exciting potential in terms of the PSC partnering with departments and private corporations to develop online and distance learning opportunities and tools, as well as other technology-assisted delivery modes appropriate to learners' needs.

Language Training

Again this year, the PSC experienced an increase in clientèle for language training, particularly in the National Capital Region. This could be attributed mainly to the renewal of the Public Service and the employer's policy regarding language proficiency of executives. Besides delivering training, the PSC is also involved in research and development with regard to training. It is establishing a new approach to delivering training that will integrate self-learning into the training program. In 1998-99, the PSC conducted various pilot projects that featured the use of software allowing learners to work at their own pace, based on their individual learning plans. The PSC also conducted a project on distance learning using personalized videoconferencing to help candidates prepare for second language evaluation.

Competency-Based Management

Competencies are a common thread in a variety of Public Service-wide initiatives including Staffing Reform, departmental programs and learning programs. The Public Service Commission (PSC) has responded to the need to support corporate and departmental competency-related initiatives in several ways.

The PSC and Treasury Board Secretariat (TBS) formed a joint committee on Competency-Based Management (CBM) in response to stakeholder requests for information on CBM. The committee is developing a framework of legislative, regulatory and policy parameters for CBM and will examine central agency support for competency-related activities such as a centralized information source.

The PSC and TBS are jointly developing a profile of leadership competencies to replace the 1990 *Profile of Public Service Leaders and Managers*. The new profile expresses the *La Relève Profile of Leadership Competencies for ADMs and Senior Executives* at all management levels. This will ensure that corporate developmental programs are consistent with the competency requirements for the target levels.

The PSC has been providing competency consultation for departments, corporate programs and in partnership with other organizations. Departmental consultation includes participation on steering committees for competency profile development and tailoring of competency assessment instruments, such as simulations and in-basket exercises. Corporate program contributions include the development and delivery of modules for guidance and "training the trainers" in the principles of competency activities, such as competency profile development, assessment and implementation for functional communities, and Learning Advisory Panels. In partnership with organizations such as the New Brunswick provincial government, the Manitoba Middle Manager's Network and numerous departments, the PSC has provided information, training, workshops and seminars.

The PSC also provides competency assessment tools. Activities this year focussed on retrofitting the Assessment Centre for executive appointment to reflect the *La Relève* Leadership competencies, tailoring of competencies and tools for the assessment component of corporate developmental programs such as Management Trainee Program (MTP) and Career Assignment Program (CAP), as well as updating and developing competency assessment tools for corporate programs such as Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and Assistant Deputy Minister Prequalification Process (ADMPQP).

The PSC has delivered competency assessment programs, providing competency assessor training, and developing manuals and training packages, in addition to fulfilling the operational responsibilities. These competency assessment programs involved various development programs such as: MTP, AETP, CAP, AEXDP and ADMPQP, as well as the selection process for the new government of Nunavut.

Modernized Recourse Process

The Public Service Commission (PSC) establishes boards to hear appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act* and *Regulations*. It also investigates complaints and irregularities in the resourcing process that are not subject to appeal, investigates complaints of harassment in the workplace, and conciliates settlements where complaints are upheld. In addition, the PSC provides training, advice and assistance to departments, unions, other organizations and individuals.

The PSC has recently reorganized its quasi-judicial and investigative approaches in order to fulfil its role with regard to the evolving structure and needs of the Public Service. It integrated and streamlined its operations by combining appeals and deployment recourse with the investigation, mediation and conciliation functions. It created a single registrar office to integrate an automated scheduling system for appeals, investigations and deployment recourse. At the same time, the PSC continues to work with other stakeholders to examine opportunities to provide effective and efficient recourse mechanisms for a staffing system that values competence, representativeness, trust, honesty, integrity and good communications.

Following the establishment of the National Recourse Advisory Group (NRAG), numerous focus group meetings were held last year, which led to suggestions for changes to the recourse systems. NRAG members developed a compendium of recommendations and agreed on the top ten priorities, of which a number have already been implemented.

The PSC believes that recourse should be as flexible as possible, responsive to the needs of the parties involved, and able to provide them with greater ownership of the process. Other experimental approaches with regard to early intervention, such as the use of mediations and pre-hearing settlement conferences have been successfully used. These less formal dispute resolution mechanisms allow for earlier resolution of conflicts and settlement of conflicts closer to the workplace. Another improvement to the system is the fact that appeal board decisions now include a summary, clearly explaining reasons for the appeal either being dismissed or upheld, as the case may be.

The PSC is striving to expedite the recourse process to better meet its stakeholders' needs. It does so by establishing priorities for appeal hearings dealing with acting appointments, appointments made as a result of corrective measures, jurisdictional issues and departmental concessions. Where appropriate, and at the discretion of each individual, appeal board chairpersons are now issuing oral decisions at the time of the hearing with written reasons, within fourteen days. In addition, the PSC is exploring avenues to make more extensive use of the technology available to conduct its business, e.g., e-mail, tele-conferences, video-conferences, Internet.

Specific data regarding investigations, appeals and deployments over 1998-99 may be found in the statistical information section of this report.

Political Non-Partisanship

...eks to be nomi-
...d be a candidate
...or territorial election
...of the *Public Service*
...to the Commission
...without pay.

Under the *Public Service Employment Act (PSEA)*, the Public Service Commission (PSC) has specific responsibilities regarding the non-partisanship of the Public Service and public servants.

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under section 33 of the *PSEA*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies – and to which the employee will return if unsuccessful in securing nomination or in being elected – would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 1998 to March 31, 1999, the Commission received only one such request for leave from an employee seeking to be a candidate in a provincial election. The request, however, was from an employee hired as a part-time worker under the *Part-time Work Exclusion Approval Order*, P.C. 1980-3475. As such, the employee is not a public servant as defined in section 2 of the *PSEA* and consequently, the Commission had no jurisdiction on the matter.

With respect to appointments to and within the Public Service, the principle in the *PSEA* that they "shall be based on selection according to merit" has always been taken to mean, among other things, that appointment decisions cannot be based on political considerations. The merit principle forms part of the conventions and legal rules that govern the Public Service, which also provide that federal ministers have no responsibility for recruiting, assigning, transferring or promoting public servants, or making any other decisions regarding their career.

The fundamental reason for this separation of the Public Service and the political level is to provide the stability in government that a vigorous democracy requires, and the continuity from one administration to another that both elected political leadership and sound government require.

The Commission recognizes that public servants across Canada need to be aware of the caution and the prudence they must exercise with respect to political activity because of the duty they owe both to the government of the day and to the public of Canada. Because of the importance of this issue, the Commission intends to continue to build awareness of it over the next year. The Commission has had no material evidence in 1998-99 of partisan interference with respect to the appointment of public servants.

It is to be noted that non-partisanship is one of the staffing values that departments with delegated authority will be required to report on, in the context of the new accountability system.

Chapter Two: Accountability of the Public Service Commission

In this year's Annual Report, the Public Service Commission (PSC) is pleased to present an in-depth insight into its accountability, which is an issue of significance particularly in light of Staffing Reform and the new direction of the PSC.

The Three Tiers of the Accountability Chain

Parliament has given the Commission the responsibility to ensure that appointments to and from within the Public Service are made in accordance with merit. The PSC's mandate is to safeguard the merit principle and ensure that there is a competent, non-partisan Public Service, representative of the people its serves. It must also ensure that appointments are made respecting the values of fairness, equity and transparency. At the same time, the PSC recognizes that staffing must take into account the management principles of flexibility, affordability and efficiency.

However, the PSC recognizes that merit is everyone's business and so has built its accountability model on a three-tiered approach:

Tier 1 the PSC is accountable to Parliament for the overall health of the staffing system

Tier 2 departmental Deputy Heads are accountable to the PSC for the performance of their staffing system

Tier 3 departmental line and functional management are accountable to their Deputy Heads for the effective delivery of staffing.

Evolution of Staffing Accountability

[redacted] been in a state of
pt pace with the
ventieth century.

Since the *Civil Service Act* of 1908 established the Civil Service Commission as an independent agency, and the doctrine of political neutrality in staffing was introduced to replace patronage, the staffing system has been in a state of continual reform as it kept pace with the social changes of the twentieth century.

The 1918 *Civil Service Act* provided a broader mandate to eradicate patronage and entrusted the task to a new three-person Civil Service Commission with authority over the entire Civil Service (some 40,000 employees at the time), including the power to make appointments. This *Act* granted the Civil Service Commission independence from both the government and Parliament in staffing the Civil Service, and introduced the merit principle.

The new *Civil Service Act* of 1961 granted the Commission the power to delegate to Deputy Heads, and to make appointments without competition where the Commission judged that a competition would be impractical or unsuitable. It also made the hearing of appeals by the Commission a legal right, rather than an administrative decision.

In 1967, the passage of the *Public Service Employment Act (PSEA)* created the Public Service Commission as we know it today. Although the *PSEA* remained essentially unchanged from 1967 to 1993, the PSC undertook various efforts to speed up the staffing process, such as delegating authority to Deputy Heads and creating Exclusion Approval Orders to exempt some limited and precise situations from the *Act*.

In the 1980s, through Administrative Reform, the PSC attempted to streamline and rationalize staffing practices and procedures to the greatest extent possible within the existing law. Then Public Service 2000 in the early 1990s led to legislative reform through the *Public Service Reform Act* which was enacted in 1993. This new legislation created mechanisms dealing with such subjects as individual merit, deployment and casual employment, that provided managers with fast and flexible alternative ways of staffing positions, and implementing employment equity programs.

The next major impact on the staffing system occurred in 1996, when the Public Service was brought under the *Employment Equity Act*, the purpose of which is to ensure that no person is denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment.

Also in 1996, the final report of the *Consultative Review of Staffing*, an intensive and extensive examination of the staffing system sponsored by the PSC, was published. This unprecedented consultation with all stakeholders in the staffing system proposed a new vision for resourcing Public Service jobs.

In 1997, Staffing Reform and *La Relève* provided further impetus for modernizing human resource management in the Public Service, as described earlier in this report, with greater emphasis on maximizing flexibilities within the existing legislative framework.

Commission's Independence

ndence is as as at the time ago.

The Commission's independence is as important today as it was at the time of its creation 90 years ago. It rests on objective conditions and parameters set out in the *PSEA*. The Commission's stature as an independent institution is essential to the exercise of all its functions, including recourse, non-delegated staffing, general oversight, and policy and regulatory frameworks. In all of its staffing activities, the need for autonomy and freedom from undue influence is fundamental. Based on its independence, the Commission was mandated by Parliament to ensure a merit-based appointment system, which is the strongest bastion against political and bureaucratic interference.

Modern Comptrollership Pressures Affecting Staffing Accountability

The purpose of the staffing system remains the same today as it did ninety years ago, that is, staffing is a means by which departments acquire the human resources required to deliver services to Canadians.

However, with increased delegation and the pressures on government to deliver better quality services at a lower cost, changes to the staffing system and the manner in which the PSC can demonstrate to Parliament that it is discharging its responsibilities with proper respect and due diligence are necessary.

The fundamental question we must ask is if the staffing being conducted contributes to a more competent workforce, better able to deliver service to Canadians. We need to keep the traditional values such as fairness, equity and transparency, but we also need to take into account additional values, such as quality, responsiveness and innovation.

This means using preventive measures to ensure post-facto accountability (promoting the shared values), rather than downstream compliance (after the fact audits). It also means that the role of corporate organizations changes from control to coordination and education, and that managers exercise greater operational autonomy within the boundaries of a values-based system.

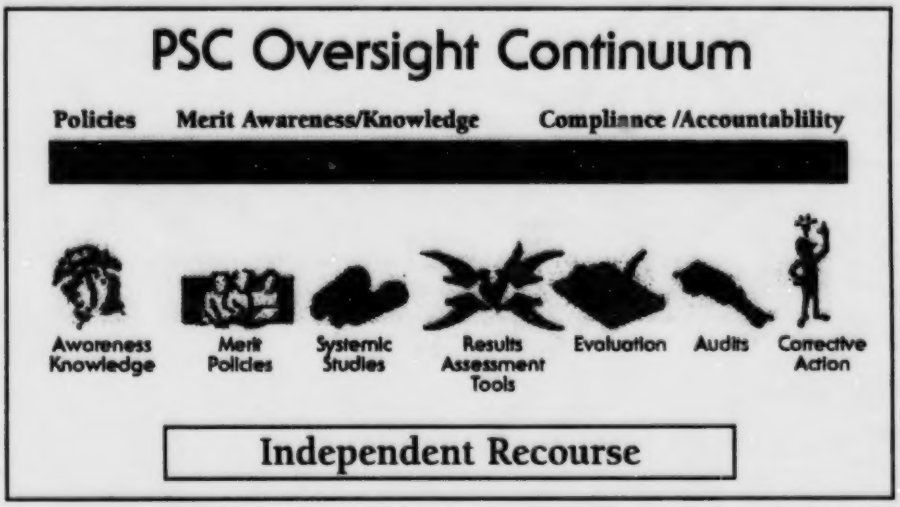
Thus the PSC is changing staffing from a system based on rules and procedures to a system based on overarching principles, values and common purpose. The challenge is to enhance the flexibility of the staffing system, while safeguarding merit.

The Modern Accountability Toolbox

The PSC's modern toolbox is a multi-faceted response to these modern comptrollership pressures, with an emphasis on outcomes rather than outputs. The PSC's oversight role involves intelligence gathered from a combination of tools and levers. With more emphasis placed on values, results and trends, a new dynamic is emerging which will allow the PSC to be present throughout the oversight continuum. Work will be done in the forthcoming year to refine the PSC's toolbox and levers, consistent with the Commission's new direction, featuring emphasis on enhanced oversight. The Commission looks to the PSC Advisory Council for advice on areas for improvement, new tools required and gaps to be filled. Following is a description of the PSC's oversight continuum.

The Public Service Commission:

1) works closely with departments to provide them with assistance and advice; this is done through informative workshops, systematic briefings, analyses of emerging trends, early warning systems, monographs and sharing of best practices;
2) continues to provide merit policies, which departments can refer to for better orientation; this is accomplished through normal and customized regulations, standards, consultative regulatory reviews and tailored frameworks;
3) uses systemic studies, results assessment tools (accountability frameworks), evaluations and audits to provide an overall assessment of the staffing system and to recommend improvements;
4) uses corrective action as appropriate; and
5) provides independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote, through effective intervention and education, the application of merit, fairness, equity and transparency.



Indicators and Measures

As part of the process of drawing up Staffing Accountability Agreements, departments are identifying the indicators and measures that they will use to assess their staffing performance and report to the Commission. Some examples are the following.

For the Results Values, one indicator for ***Competency*** is the development and implementation of competency profiles. Another indicator is client satisfaction both internal and external to the department, with a specific measure for ISO certification, where applicable.

One indicator for ***Representativeness*** is retention rate for designated groups, measured by a departmental review of the turnover rate. Another is career advancement for designated group members, measured through monitoring their employment paths.

For ***Non-partisanship***, one indicator is the Deputy's attestation that staffing activities are conducted in a non-partisan way, measured through qualitative support for this statement indicating that there has been neither political nor bureaucratic patronage. Another indicator is the result of an analysis of founded complaints, measured through reviews of reports and complaints lodged in various ways.

For the Process Values of ***Fairness, Equity*** and ***Transparency***, a common indicator is management and employee satisfaction, measured through consultations with and surveys of managers and employees.

PSC's New Relationship with Stakeholders

...ining agents, ...es all contribute ...ffing system.

The PSC has the responsibility to safeguard merit in a dual way. First, it must continue to provide assurances to Parliament that it will fulfill its statutory duties in the years to come. Second, it must ensure that these duties are carried out in effective and innovative ways that respond to the new dynamics of the workplace of the future, the growing diversity in Canadian society, and the changing role of government.

Parliamentarians, bargaining agents, departments and agencies all contribute to the integrity of the staffing system. The PSC will continue to seek their advice in shaping effective staffing policy and principles, and to find new and innovative ways of doing so. This implies a new relationship with these stakeholders, based on trust and on a shared sense of values. It means that delegated staffing authorities will be exercised in respect of these values and that Deputy Heads will share in the accountability by reporting on the performance of their staffing system on the basis of the values.

It also implies that Deputy Heads will seek employee representatives' input into the departmental staffing accountability framework and the annual staffing performance report to the PSC. The Commission, in its reporting responsibility to Parliament, will not only report on its transactions and affairs, but will also comment on overall results and the state of health of the staffing system.

Information Strategy

The PSC stopped collecting data on individual appointments via the Report on Staffing Transactions (ROST) on March 31, 1999. This decision was the result of two distinct but related issues: Staffing Reform put the operational design and management of the staffing system in departmental hands, bringing into question the continued rationale for transactional level data collection by the PSC; and ROST data quality was deteriorating and continued to deteriorate.

[redacted]rmation for [redacted]mmission priority.

Staffing Reform also provided an opportunity to rethink the PSC's future information needs. This resulted in the development of an Information Strategy which includes the identification of current and future information needs to effectively oversee the merit system. Building meaningful information for Parliament's use is a Commission priority.

Moreover, with its stewardship role, with increased delegation of authorities to departments in connection with Staffing Reform, and with the current emphasis on accountability frameworks and performance measurement, the PSC needs to position itself as a valuable source of human resource information and advice to departments.

In order for the Commission to better meet its reporting obligations to Parliament, and to respond to clients' needs in a broader and more values-based fashion, a comprehensive and dynamic approach for information sharing will be adopted. The intelligence obtained through this approach will provide regular feedback to all major parties, will allow for rapid adjustments, and will assist in measuring the health of the staffing system.

Conclusion

1998-99 has been an exciting year for the Public Service Commission (PSC). It has pursued various reform initiatives in the areas of staffing, recruitment, executive resourcing and recourse, thus contributing to enhancement of human resource management in the Public Service. It has designed a new accountability system, with a focus on values-based staffing. It has improved staffing delegation and provided enhanced flexibilities. It has earned a reputation as a leading public sector learning organization. With various partners, stakeholders and clients, it has implemented revisions to the primary corporate development programs and augmented employment equity activities. It has also been actively involved in renewal of the human resource community. Most importantly, it has challenged its clients and stakeholders, through a public consultation process, to help it improve its oversight of merit.

The year of the millennium will undoubtedly ring in significant change for the PSC. As it continues consultation with its clients, stakeholders and other parties, the PSC will be able to solidify its new direction.

Based on the concept that merit is everybody's business, we invite you over the coming year to participate in the dialogue on this subject. We would like to work with you to ensure that we have an effective merit system that supports a competent, non-partisan, representative Public Service, well-prepared to serve the Canadian public. In this environment, the PSC will be better able to provide the Public Service with the merit policy, promotion and protection required in the context of the human resource management framework of tomorrow.

Appendices

Statistical Information 30

Appointment Data 30

Technical Notes 30

Tables

1. Appointment type and appointment tenure 32
2. Appointment type and occupational category 32
3. Appointment type and geographic area 33
4. Appointment type and department 34
5. Appointment type and appointment process 36
6. Appointment type and employment equity designated groups 36
7. Appointment type and language groups 37
8. Appointment type and official languages 37
9. Appointments and employment status 38
10. Recruitment programs 39
11. Priority administration 40
12. Investigations 40
13. Appeals 41
14. Deployments 42

Authority Delegated 43

Exclusion Approval Orders 45

Personal Exclusions 48

Statistical Information

Appointment Data

This year, the statistical information on appointment activity is derived from data received by the Public Service Commission (PSC), directly from departments via the Report on Staffing Transactions (ROST) and from the Incumbent System of the Treasury Board Secretariat (TBS). The PSC stopped collecting data on individual appointments via the ROST on March 31, 1999. This decision was the result of two distinct but related issues: Staffing Reform put the operational design and management of the staffing system in departmental hands bringing into question the continued rationale for transactional level data collection by the PSC; and ROST data quality was deteriorating and continued to deteriorate.

When applied to the 1998-99 appointment year, new estimation procedures for appointment volumes indicate a 36% under reporting via ROST in appointments to the Public Service (29 773 as opposed to 19 104), and a 39% under reporting via ROST in promotions (27 593 as opposed to 16 808). Estimates of lateral or downward transfers, including deployments, are 7.4% higher than that reported via ROST (19 331 as opposed to 17 998), while estimates of student appointments are 51.7% higher than reported via the ROST (15 786 compared to 10 407). The only exception to the rule are estimates of casual appointments. They are 3.3% lower than that reported via the ROST (20 378 as compared to 21 084)[1]. This year's statistical information on appointments incorporates estimates derived from the TBS's Incumbent System to adjust for the under reporting by departments of appointments via the ROST.

As outlined above, much of the current information collected by the ROST can be derived from other data sources. There will be some information loss however. The most important loss relates to information about appointment process. For appointment process information, alternative mechanisms of collection are being developed. The PSC is pursuing the use of periodic, sample-based methodologies to allow for the necessary specificity and flexibility, while minimizing cost and reporting burden for the PSC and departments. The alternative collection mechanisms are being developed as part of a more detailed Information Plan in 1999-2000.

Technical Notes

This section gives detailed statistical information on appointments under the *Public Service Employment Act* and on priority administration.

Unknown

Data on appointment type and appointment process in Table 5 and data on appointment type and language groups in Table 8 show 21 454 appointments with an unknown appointment process and language type. This results from the estimate process using the Public Works and Government Services Canada pay system as appointment process and language type are not on the pay system. In future as described above, the PSC will be using other means to capture the information as required.

Casual Employment

All departments have authority to hire casual employees as of fiscal year 1998-99. Based on the pay system of Public Works and Government Services Canada, the PSC estimates 20 378 new casuals appointments were made in 1998-99.

[1] Extensions of casual employment are counted as new hires on the ROST whereas in pay transactions reflected in the Incumbent System, they are not counted as new hires but as extensions of previous appointments.

Occupational Category

Not all appointments are made to standard Public Service occupational classifications (Table 2). Standard occupational classifications are not applicable, for example, to Cooperative Education Program (CO-OP) and Federal Student Work Experience Program (FSWEP) appointments and to appointments made by departments where Treasury Board is not the employer.

Geographic Area

Data on geographic area (Table 3) were obtained by matching appointment data obtained from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 446 appointments, geographic area could not be determined.

Departments

Departments listed in Table 4 reflect the departmental organization at the end of 1998-99. Only departments having 25 or more appointments in 1998-99 are listed separately in Table 4. Departments reporting less than 25 appointments are grouped under "Other Departments". It should be noted that the Passport Office has been reported separately even though it is part of the department of Foreign Affairs and International Trade according to the *Financial Administration Act*. The reason for this is that Passport Office has a separate delegation agreement for staffing with the PSC.

First Official Language

Data on First Official Language (FOL) in Tables 7 and 8 were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 775 appointments, FOL could not be determined in the 1998-99 tables.

Employment Equity Data

Data on women in Table 6 were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 563 appointments, the gender of the appointee could not be determined in the 1998-99 tables. Data on members of visible minority groups, persons with disabilities and aboriginal peoples were obtained by matching appointment data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, file condition as of March 31, 1999. This database relies on voluntary self-identification by the employee and therefore may not represent the complete population of minority group members. Departments are not required to report self-identification information for specified period appointments of less than three months.

Priority Data

The data on priorities in Table 11 were obtained from the PSC's Priority Administration System (PAS). This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. PAS is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is made up of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

Student Data

The Student Employment Programs Exclusion Approval Order which took effect on April 9, 1997 excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act (PSEA)* with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. As these recruits are no longer considered appointments to the Public Service under the *PSEA*, Table 10 has been modified to report on the overall recruitment activity (rather than the number of appointments).

Appointment type and appointment tenure

1

Number and percentage of appointments, by appointment tenure and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Appointment tenure	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	3 469	11.7	24 392	88.4	4 960	56.4	0	0.0	14 077	81.5	46 898	39.6
Specified period	26 304	88.3	3 201	11.6	3 830	43.6	35 075	100.0	3 197	18.5	71 607	60.4
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

Appointment type and occupational category

2

Number and percentage of appointments, by occupational category and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Occupational category	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Executive Group	44	0.1	646	2.3	77	0.9	0	0.0	336	1.9	1 103	0.9
Scientific and Professional	2 079	7.0	3 212	11.6	687	7.8	1 473	4.2	1 584	9.2	9 035	7.6
Administrative and Foreign Service	5 547	18.6	13 445	48.7	2 473	28.1	4 334	12.4	10 317	59.7	36 116	30.5
Technical	2 055	6.9	2 238	8.1	509	5.8	1 358	3.9	886	5.1	7 046	5.9
Administrative Support	14 883	50.0	5 927	21.5	3 175	36.1	23 416	66.8	3 250	18.8	50 651	42.7
Operational	5 050	17.0	1 887	6.8	1 855	21.1	4 477	12.8	882	5.1	14 151	11.9
Not applicable (b)	115	0.4	238	0.9	14	0.2	17	0.0	19	0.1	403	0.3
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) Refers to appointments for which the standard occupational classifications do not apply. See technical notes on Occupational Category.

Appointment type and geographic area

3

Number and percentage of appointments, by geographic area and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Geographic area (b)	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	1 188	4.0	554	2.0	156	1.8	1 231	3.5	395	2.3	3 524	3.0
Prince Edward Island	213	0.7	230	0.8	57	0.6	584	1.7	464	2.7	1 548	1.3
Nova Scotia	1 085	3.6	1 125	4.1	344	3.9	793	2.3	608	3.5	3 955	3.3
New Brunswick	992	3.3	635	2.3	273	3.1	864	2.5	384	2.2	3 148	2.7
Quebec (except NCR)	5 663	19.0	3 004	10.9	1 498	17.0	11 103	31.7	2 326	13.5	23 594	19.9
National Capital Region (NCR)	7 590	25.5	11 375	41.2	2 452	27.9	10 034	28.6	8 098	46.9	39 549	33.4
Ontario (except NCR)	3 601	12.1	4 091	14.8	1 596	18.2	3 618	10.3	2 138	12.4	15 044	12.7
Manitoba	2 791	9.4	1 039	3.8	351	4.0	2 694	7.7	523	3.0	7 398	6.2
Saskatchewan	1 279	4.3	636	2.3	207	2.4	365	1.0	251	1.5	2 738	2.3
Alberta	1 788	6.0	1 582	5.7	535	6.1	986	2.8	663	3.8	5 554	4.7
British Columbia	2 913	9.8	2 932	10.6	1 225	13.9	2 654	7.6	1 348	7.8	11 072	9.3
Yukon	140	0.5	72	0.3	46	0.5	41	0.1	30	0.2	329	0.3
Northwest Territories	161	0.5	114	0.4	28	0.3	37	0.1	29	0.2	369	0.3
Outside Canada	14	0.0	201	0.7	7	0.1	1	0.0	14	0.1	237	0.2
Unknown	355	1.2	3	0.0	15	0.2	70	0.2	3	0.0	446	0.4
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on Geographic Area.

Appointment type and department

4

Number and percentage of appointments, by department and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	1 464	4.9	687	2.5	95	1.1	596	1.7	143	0.8	2 985	2.5
Atlantic Canada Opportunities Agency	60	0.2	66	0.2	20	0.2	32	0.1	26	0.2	204	0.2
Canada Information Office	9	0.0	12	0.0	4	0.0	21	0.1	5	0.0	51	0.0
Canada Labour Relations Board	4	0.0	20	0.1	2	0.0	1	0.0	4	0.0	31	0.0
Canadian Environmental Assessment Agency	6	0.0	41	0.1	8	0.1	14	0.0	10	0.1	79	0.1
Canadian Grain Commission	169	0.6	97	0.4	33	0.4	34	0.1	42	0.2	375	0.3
Canadian Heritage	1 925	6.5	921	3.3	268	3.0	659	1.9	385	2.2	4 158	3.5
Canadian Human Rights Commission	28	0.1	52	0.2	22	0.3	42	0.1	23	0.1	167	0.1
Canadian International Development Agency	91	0.3	218	0.8	18	0.2	63	0.2	231	1.3	621	0.5
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	32	0.1	52	0.2	18	0.2	53	0.2	29	0.2	184	0.2
Canadian Space Agency	44	0.1	54	0.2	11	0.1	54	0.2	25	0.1	188	0.2
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	18	0.1	54	0.2	4	0.0	29	0.1	10	0.1	115	0.1
Canadian Transportation Agency	19	0.1	28	0.1	5	0.1	10	0.0	39	0.2	101	0.1
Citizenship and Immigration Canada	397	1.3	441	1.6	125	1.4	293	0.8	265	1.5	1 521	1.3
Correctional Service Canada	1 334	4.5	1 780	6.5	754	8.6	1 251	3.6	982	5.7	6 101	5.1
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	50	0.2	34	0.1	5	0.1	21	0.1	16	0.1	126	0.1
Environment Canada	511	1.7	588	2.1	148	1.7	398	1.1	279	1.6	1 924	1.6
Federal Court of Canada	73	0.2	51	0.2	19	0.2	70	0.2	13	0.1	226	0.2
Finance Canada	135	0.5	266	1.0	70	0.8	57	0.2	45	0.3	573	0.5
Fisheries and Oceans	1 136	3.8	1 088	3.9	518	5.9	2 237	6.4	872	5.0	5 851	4.9
Foreign Affairs and International Trade	354	1.2	535	1.9	105	1.2	655	1.9	199	1.2	1 848	1.6
Health Canada	1 052	3.5	924	3.3	311	3.5	1 276	3.6	658	3.8	4 221	3.6
Human Resources Development Canada	2 904	9.8	4 171	15.1	462	5.3	2 371	6.8	1 116	6.5	11 024	9.3
Immigration and Refugee Board	107	0.4	126	0.5	38	0.4	208	0.6	124	0.7	603	0.5
Indian Oil and Gas	13	0.0	14	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	27	0.0
Indian and Northern Affairs Canada	584	2.0	661	2.4	263	3.0	259	0.7	943	5.5	2 710	2.3
Industry Canada	437	1.5	1 187	4.3	200	2.3	416	1.2	424	2.5	2 664	2.2

Appointment type and department (continued)

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Justice Canada	366	1.2	335	1.2	215	2.4	521	1.5	203	1.2	1 640	1.4
National Archives of Canada	74	0.2	60	0.2	12	0.1	58	0.2	42	0.2	246	0.2
National Defence (Public Service employees)	2 174	7.3	2 041	7.4	1 590	18.1	1 785	5.1	702	4.1	8 292	7.0
National Energy Board	45	0.2	30	0.1	12	0.1	13	0.0	16	0.1	116	0.1
National Library of Canada	37	0.1	29	0.1	5	0.1	33	0.1	26	0.2	130	0.1
National Parole Board	14	0.0	38	0.1	11	0.1	35	0.1	24	0.1	122	0.1
Natural Resources Canada	459	1.5	762	2.8	168	1.9	284	0.8	189	1.1	1 862	1.6
Office of the Chief Electoral Officer	65	0.2	42	0.2	7	0.1	39	0.1	39	0.2	192	0.2
Office of the Commissioner of Official Languages	6	0.0	16	0.1	6	0.1	12	0.0	12	0.1	52	0.0
Office of the Coordinator Status of Women	19	0.1	12	0.0	6	0.1	46	0.1	8	0.0	91	0.1
Office of the Governor General's Secretary	12	0.0	17	0.1	8	0.1	34	0.1	7	0.0	78	0.1
Office of the Superintendent of Financial Institution Canada	43	0.1	187	0.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	230	0.2
Offices of the Information and Privacy Commissioners	9	0.0	11	0.0	6	0.1	11	0.0	22	0.1	59	0.0
Passport Office	145	0.5	54	0.2	50	0.6	265	0.8	63	0.4	577	0.5
Privy Council Office	114	0.4	128	0.5	17	0.2	47	0.1	18	0.1	324	0.3
Public Service Commission of Canada	147	0.5	169	0.6	24	0.3	159	0.5	135	0.8	634	0.5
Public Works and Government Services Canada	1 100	3.7	1 744	6.3	292	3.3	907	2.6	1 214	7.0	5 257	4.4
Revenue Canada	9 959	33.4	4 919	17.8	2 144	24.4	17 703	50.5	6 383	37.0	41 108	34.7
Royal Canadian Mounted Police (Public Service employees)	353	1.2	357	1.3	178	2.0	415	1.2	158	0.9	1 461	1.2
Solicitor General Canada	31	0.1	65	0.2	8	0.1	47	0.1	46	0.3	197	0.2
Statistics Canada	466	1.6	817	3.0	84	1.0	561	1.6	211	1.2	2 139	1.8
Supreme Court of Canada	42	0.1	16	0.1	8	0.1	29	0.1	6	0.0	101	0.1
Tax Court of Canada	17	0.1	27	0.1	11	0.1	30	0.1	21	0.1	106	0.1
Transport Canada	535	1.8	776	2.8	189	2.2	346	1.0	367	2.1	2 213	1.9
Treasury Board of Canada, Secretariat	109	0.4	224	0.8	50	0.6	86	0.2	181	1.0	650	0.5
Veterans Affairs Canada	378	1.3	453	1.6	149	1.7	402	1.1	240	1.4	1 622	1.4
Western Economic Diversification Canada	63	0.2	41	0.1	7	0.1	70	0.2	25	0.1	206	0.2
Other Departments (b)	35	0.1	55	0.2	7	0.1	17	0.0	8	0.0	122	0.1
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) Refers to those departments reporting less than 25 appointments in 1998-99. See technical notes on Departments.

Appointment type and appointment process

5

Number and percentage of appointments, by appointment process and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service — Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Appointment process	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Open competition	13 683	46.0	1 058	3.8	1 881	21.4	0	0.0	0	0.0	16 622	14.0
Closed competition	3 095	10.4	7 832	28.4	2 639	30.0	0	0.0	0	0.0	13 566	11.4
Without competition												
• Standard of competence	0	0.0	5 841	21.2	301	3.4	0	0.0	0	0.0	6 142	5.2
• Other relative merit processes	1 678	5.6	1 893	6.9	3 341	38.0	35 075	100.0	0	0.0	41 987	35.4
Acting	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	17 274	100.0	17 274	14.6
Other (b)	648	2.2	184	0.7	628	7.1	0	0.0	0	0.0	1 460	1.2
Unknown (c)	10 669	35.8	10 785	39.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	21 454	18.1
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) Includes the following appointments: Employment Equity Special Measures Programs; priority; corrective actions; and exclusions.
(c) See technical notes on Unknown.

Appointment type and employment equity designated groups

6

Number and percentage of appointments, by Employment Equity designated group and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service — Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Employment Equity designated groups (b)	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Women	18 558	63.3	15 884	57.6	4 966	56.6	24 007	68.6	10 291	59.6	73 706	62.5
Members of visible minority groups	1 118	3.8	1 736	6.3	526	6.0	1 775	5.1	1 101	6.4	6 256	5.3
Persons with disabilities	612	2.1	1 128	4.1	290	3.3	1 135	3.2	662	3.8	3 827	3.2
Aboriginal peoples	914	3.1	858	3.1	291	3.3	1 070	3.1	569	3.3	3 702	3.1
Total (c)	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on Employment Equity data.
(c) The sum of Employment Equity designated groups does not equal the total due to double counting and the absence of men in the counts.

7 Appointment type and language groups

Number and percentage of appointments, by language group and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Language group (b)	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Francophones	9 168	31.4	8 467	30.7	2 717	31.0	15 613	44.7	6 363	36.9	42 328	36.0
Anglophones	20 026	68.6	19 099	69.3	6 039	69.0	19 337	55.3	10 901	63.1	75 402	64.0
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on First Official Language.

8 Appointment type and official languages

Number and percentage of appointments, by language requirements of position, type of appointment and language group
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service					Appointments *within* the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
Language requirements of position	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	870	30.6	1 971	69.4	2 874	5 406	28.8	13 383	71.2	18 816	6 276	29.0	15 354	71.0	21 690
Bilingual non-imperative															
• Met	27	43.5	35	56.5	62	1 130	41.4	1 599	58.6	2 730	1 157	41.5	1 634	58.5	2 792
• Must Meet	18	81.8	4	18.2	22	421	92.1	36	7.9	457	439	91.6	40	8.4	479
• Not required to meet	1	25.0	3	75.0	4	198	70.2	84	29.8	283	199	69.6	87	30.4	287
English essential	9 923	93.3	707	6.7	10 836	38 037	94.3	2 310	5.7	40 501	47 960	94.1	3 017	5.9	51 337
French essential	47	1.3	3 601	98.7	3 778	121	1.0	11 502	99.0	11 627	168	1.1	15 103	98.9	15 405
English or French essential	923	61.4	580	38.6	1 528	2 168	61.4	1 364	38.6	3 533	3 091	61.4	1 944	38.6	5 061
Unknown (c)	8 217	78.4	2 267	21.6	10 669	7 895	73.3	2 882	26.7	10 785	16 112	75.8	5 149	24.2	21 454
Total	**20 026**	**68.6**	**9 168**	**31.4**	**29 773**	**55 376**	**62.5**	**33 160**	**37.5**	**88 732**	**75 402**	**64.0**	**42 328**	**36.0**	**118 505**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on First Official Language.
(c) See technical notes on Unknown.

Appointments and employment status

9

Number and percentage of appointments, *to* and *within* the Public Service by employment status before and after the appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Status after appointment					
	Indeterminate		Specified period		Total	
Status before appointment	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	38 792	82.7	0	0.0	38 792	32.7
Specified period	4 618	9.8	45 302	63.3	49 920	42.1
Casual	188	0.4	3 022	4.2	3 210	2.7
Other federal agencies	64	0.1	172	0.2	236	0.2
General public	3 128	6.7	22 802	31.8	25 930	21.9
Student	89	0.2	308	0.4	397	0.3
Unknown	19	0.0	1	0.0	20	0.0
Total	**46 898**	**100.0**	**71 607**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

Note: Excludes acting appointments of four months or less.

Recruitment programs

10

Number and percentage of recruits under Public Service Commission recruitment programs, by geographic area and external recruitment process
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Post-Secondary Recruitment (a)		Management Trainee		Cooperative Education (b)		Federal Student Work Experience Program (b)	
Geographic area	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	3	0.6	0	0.0	74	2.0	317	2.6
Prince Edward Island	1	0.2	0	0.0	17	0.5	358	2.9
Nova Scotia	5	1.1	3	4.8	97	2.6	446	3.7
New Brunswick	7	1.5	4	6.3	60	1.6	468	3.8
Quebec (except NCR)	18	3.8	8	12.7	317	8.6	1 528	12.6
National Capital Region (NCR)	332	70.8	40	63.5	2 028	55.2	3 424	28.1
Ontario (except NCR)	69	14.7	1	1.6	265	7.2	2 279	18.7
Manitoba	1	0.2	0	0.0	65	1.8	701	5.8
Saskatchewan	0	0.0	0	0.0	37	1.0	354	2.9
Alberta	10	2.1	0	0.0	179	4.9	769	6.3
British Columbia	21	4.5	4	6.3	428	11.7	960	7.9
Yukon	0	0.0	0	0.0	1	0.0	63	0.5
Northwest Territories	0	0.0	0	0.0	22	0.6	71	0.6
Outside Canada	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Unknown	2	0.4	3	4.8	83	2.3	430	3.5
Total	**469**	**100.0**	**63**	**100.0**	**3 673**	**100.0**	**12 168**	**100.0**

(a) Post-Secondary Recruitment appointment numbers are lower than expected this year as not all appointments arising from the 1998-99 PSR campaign had been completed as of March 31, 1999. Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.
(b) Included in Cooperative Education and Federal Student Work Experience Program are 8 appointments prior to April 9, 1997.

Note: See technical notes on Student Data.

Priority administration

11

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type
April 1, 1998 to March 31, 1999

Priority type	Carry over (a)	New priority persons	Total priority persons	Number of persons placed	Resigned/ Retired	Priority entitlements expired	Other	Total outflows	Active cases (b)
Statutory priorities									
Leave of absence (sec.30)	305	103	408	143	21	60	0	224	227
Ministers' staff (sec.39)	14	20	34	24	0	7	0	31	3
Lay-off (sec.29)	63	79	142	52	2	53	2	109	94
Total – Statutory priorities	**382**	**202**	**584**	**219**	**23**	**120**	**2**	**364**	**324**
Regulatory priorities									
Surplus (sec.39) (c)	807	642	1 449	531	634	0	1	1 166	222
Employees disabled (sec.40)	45	37	82	14	2	16	1	33	48
Military disabled (sec.40.1)	7	11	18	7	0	0	0	7	11
Relocation of spouse (sec.41)	389	327	716	214	28	68	2	312	355
Reinstatement to higher level (sec.42)	902	132	1 034	110	12	374	1	497	532
Total – Regulatory priorities	**2 150**	**1 149**	**3 299**	**876**	**676**	**458**	**5**	**2 015**	**1 168**
Grand total	**2 532**	**1 351**	**3 883**	**1 095**	**699**	**578**	**7**	**2 379**	**1 492**

(a) The number of carry over from March 31, 1998 differs from the number of active cases at March 31, 1998 published in last year's Annual Report due to updates to the employee's information, for example, priority type.
(b) The sum of the columns does not equal the number of active priority employees at the end of the period, because in a number of cases, the employees changed their priority type. During the period, 57 surplus priority employees became lay-off priority employees.
(c) The active surplus cases at March 31, 1999 include 2 employees in unpaid surplus status. There were 2 cases of employees entering unpaid surplus status during the year.

Note: See technical notes on Priority Data.

Investigations

12

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaints) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints Received	Opened Cases				Closed Cases				
		Total	Reverse Order of Merit	Harassment	PSEA/ Other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
1997-98	973	572	29	211	380	497	191	122	73	107
1998-99	710	321	8	181	313	441	97	162	79	103

Of the complaints received, 45% were accepted for investigation in 1998-99 compared to 59% in 1997-98. As well, in 1998-99, 22% of completed cases were declared founded compared to 38% in 1997-98; 41% were either resolved or withdrawn compared to 36% in 1997-98.

Appeals (a)

13

Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
1997-98	1 853	1 623	139	8.6
1998-99	1 729	1 202	179	14.9

In 1998-99, approximately 15% of completed appeals against selection processes were allowed.

Appeals (b)

Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard

Period	Number of Decisions	Average Disposal Time	Within Standard	
			Number	%
1997-98	575	9.4	426	74.1
1998-99	783	13.3	518	66.1

In 1998-99, 66% of decisions were rendered within the service standard of 10 working days.
In 1998-99, 27% more decisions were rendered than in 1997-98 and 42% (456 decisions) more than in 1996-97.

Appeals (c)

Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)

Period	Appeals Lodged (Opened)	Appeals Disposed (Closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No Right of Appeal
					Number	%	
1997-98	5 430	4 829	337	1 154	2 951	61.1	387
1998-99	4 900	3 761	511	633	2 099	55.8	518

In 1998-99, 14% of disposed appeals were allowed; 17% were dismissed; in 14% of appeals disposed, appellants had no right of appeal; and approximately 56% of appeals disposed were withdrawn.

Deployments

14

Number of complaints, number of deployments complained against and number of cases closed (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments Complained Against	Closed	Founded	Unfounded	No Jurisdiction	Withdrawn	Decisions
1997-98	101	63	52	5	14	7	15	26
1998-99	74	46	44	8	13	14	9	27

In 1998-99, 18% of completed deployment investigations were founded, 30% were unfounded and 52% were either withdrawn or the Public Service Commission had no jurisdiction to investigate.

Authority Delegated

ORGANIZATION	AUTHORITY DELEGATED
Health Canada	• Authority to appoint members of visible minority groups under the Employment Equity Program for Members of Visible Minority Groups *1998-05-21*
Human Resources Development Canada	• Authority to appoint members of visible minority groups under the Visible Minority Recruitment Program *1998-09-24*
International Joint Commission	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement *1998-12-18*
Millennium Bureau of Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement *1998-05-28*
National Defense	• Authority to promote without competition Materiel Acquisition officers from PG-01 to PG-02 and -03 within an Occupational Training Program pursuant to subparagraph 4(2)(a) of the *Public Service Employment Regulations* *1998-04-17*
Office of the Superintendent of Financial Institutions	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement *1998-04-02*
Public Works and Government Services Canada	• Authority to recruit Aboriginal persons and to appoint them within the Aboriginal Employment Equity Program *1999-02-04*
Revenue Canada	• Authority to recruit Aboriginal persons and to appoint them within the Aboriginal People's Employment Equity Program *1998-11-05*
Royal Canadian Mounted Police	• Additional authority to recruit term employees in the Program Administration (PM) Group involved in administering firearms legislation in Manitoba, Saskatchewan, Alberta and the Northwest Territories *1998-04-30*
Transport Canada	• Additional authority to recruit into the Technical Inspection (TI) Group *1998-11-19*

All departments	• Authority to promote employees on the basis of individual merit within the context of an Apprenticeship and Occupational Training Program	*1998-04-24*
	• Authority to promote employees on the basis of individual merit within an occupational group which provides for classification based on the qualifications of the incumbent	*1998-04-24*
	• Authority to promote employees on the basis of individual merit from the LA-01 to the LA-02A level	*1998-04-24*
	• Authority to hire any person for a period not exceeding 90 calendar days for all groups and levels except the EX and MM Groups and student programs pursuant to section 21.2 of the *Public Service Employment Act*	*1998-04-24*
	• Authority to appoint an organization's own surplus employees ahead of other priorities	*1998-04-24*
	• Authority to appoint a person in preference to all persons with priority entitlement where the appointment of a person with priority entitlement would result in another person becoming a priority	*1998-04-24*
	• Authority to establish the area of selection for any appointment and to expand an area of selection to include employment equity members beyond the area defined for other potential applicants	*1998-04-24*
	• Authority to extend the exemption period during which an employee may occupy a bilingual position following a non-imperative appointment without meeting the position's language requirements	*1998-04-24*
	• Authority to develop application forms for internal staffing	*1998-04-24*

Exclusion Approval Orders

During the period from April 1, 1998 to March 31, 1999 the Commission approved the following Exclusion Approval Orders.

Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Royal Canadian Mounted Police

P.C. 1998-702, April 30, 1998

This Exclusion Approval Order has been established to ensure the implementation and administration of the new *Firearms Act* in the Provinces of Alberta, Manitoba, and Saskatchewan, and in the Northwest Territories as these jurisdictions have decided that they were opting out of the administration of this *Act*. The Order provides for the transfer to the Royal Canadian Mounted Police of 19 provincial and territorial employees.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (amendment)

P.C. 1998-769, May 1, 1998

These amendments have been made in order to give effect to the new Treasury Board's Policy concerning the language requirements for members of the Executive Group which became effective on May 1, 1998. The policy raises the language requirements for all Assistant Deputy Minister level positions as well as those for most other Executive Group positions in the regions designated as bilingual for language-of-work purposes under the *Official Languages Act*. No language training hours limits will apply to candidates appointed to such positions. The amendments ensure that they will not have to demonstrate that they are capable of attaining the required level of knowledge and use of the other official language.

Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Department of Justice

P.C. 1998-1269, July 15, 1998

This Order has been established in order to ensure the implementation and administration of the new *Firearms Act* in the Provinces of Manitoba and Saskatchewan, and in the Northwest Territories. This Order is a complement to the *Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Royal Canadian Mounted Police* reported above. It provides for the transfer to the Department of Justice of three provincial and territorial employees.

Certain Persons and Positions in the Canadian International Development Agency Exclusion Approval Order

P.C. 1998-2148, December 3, 1998

This Order has been established in order to give effect to a settlement reached out of court by Frank Boahene and Fred Bloch and the Government of Canada. These persons launched a lawsuit against the Queen in right of Canada on March 16, 1992. They claimed that they were subject to discrimination contrary to the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. Extensive negotiations carried out through an external mediator revealed new facts and resulted in a fair and equitable settlement for all parties.

Certain Former Management Trainees and Certain Positions Exclusion Approval Order

P.C. 1998-2149, December 3, 1998
This Order has been established in order to give effect to a recommendation made by the Committee of Senior Officials and a decision made by the Treasury Board to fully honour the commitments which were made to management trainees upon entry to the Management Trainee Program. They were assured that they could be appointed to positions whose levels would be equivalent to level 5 positions in the Programme Administration Group. It has been impossible to offer positions at that level to 18 former trainees who are listed in the schedule to the Order. The Order provides for their appointment to level 3 trainee positions that they will occupy until it becomes possible to appoint or deploy them to regular positions corresponding to their level of competence.

Persons and Positions Exclusion Approval Order (Persons Employed Five Years or More) No. 39

P.C. 1998-2150, December 3, 1998
This Order has been established in order to give effect to Treasury Board Secretariat Policy on Long-Term Specified Period Employment. The Order provides for the appointment for an indeterminate period of 89 persons who have been employed as term employees for a cumulative working period of five years or more.

Persons and Positions Exclusion Approval Order (Persons Employed Five Years or More) No. 40

P.C. 1999-319, March 4, 1999
This Order has been established in order to give effect to Treasury Board Secretariat Policy on Long-Term Specified Period Employment. The Order provides for the appointment for an indeterminate period of 56 persons who have been employed as term employees for a cumulative working period of five years or more.

Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Department of Justice

P.C. 1999-448, March 18, 1999
This Order has been established in order to ensure the implementation and administration of the new *Firearms Act* in the Province of Newfoundland and Labrador. This Order is a complement to the other *Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Department of Justice* reported above. It provides for the transfer to the Department of Justice of five provincial employees from Newfoundland and Labrador as this province also has decided not to administer the new *Firearms Act*.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (amendment)

P.C. 1999-449, March 18, 1999

Some of these amendments were made in order to give effect to the revised Career Assignment Program (CAP). No language training hours limits will apply to candidates appointed to CAP positions and they will not have to demonstrate that they are capable of attaining the required level of knowledge and use of the other official language. Other amendments ensure that persons appointed on an acting basis to positions in the Executive Group are excluded to meet the language requirements for a period of six months, as they are excluded to meet the other types of qualifications for the same period of time pursuant to the *Public Service Employment Regulations*. Lastly, the order contains amendments of a non-substantive nature.

Exclusion Approval Order for Certain Persons and Positions in the Career Assignment Program Group

P.C. 1999-531, March 25, 1999

This Order has been established in order to ensure the transition of current Career Assignment Program (CAP) participants to the revised CAP. For the purposes of the revised program, a new two-level classification system has been developed by the Treasury Board. The Order is a one-time mechanism that provides for the appointment of participants to a CAP position at the level at which they are qualified. The qualifications required are to be assessed through the use of tools established by the Public Service Commission.

Personal Exclusions

From April 1, 1998 to March 31, 1999, in addition to the general exclusions, 13 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1998-897 1998.05.26	during pleasure effective May 26, 1998	Barbara Hall	Special Advisor to the Minister of Justice and Attorney General of Canada and to the Solicitor General of Canada, and National Chair, Steering Committee for the National Strategy on Community Safety and Crime Prevention
P.C. 1998-950 1998.06.03	during pleasure effective June 3, 1998	Peter Harrison	Head, The Leadership Network
P.C. 1998-991 1998.06.04	during pleasure effective July 1, 1998	George M. Thomson	Special Advisor to the Minister of Justice and Attorney General of Canada
P.C. 1998-996 1998.06.04	during pleasure effective July 27, 1998	Marc Lafrenière	Executive Director of the Canada Information Office
P.C. 1998-998 1998.06.04	during pleasure effective July 1, 1998	Michèle S. Jean	Special Advisor to the Minister of Foreign Affairs
P.C. 1998-1339 1998.07.24	during pleasure effective August 4, 1998	Ian C. Green	Deputy Secretary to the Cabinet (Operations), Privy Council Office
P.C. 1998-1341 1998.07.24	during pleasure effective August 4, 1998	Dennis Wallace	Associate Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 1998-1358 1998.07.28	during pleasure effective August 4, 1998	Dan Goodleaf	Deputy Head of the Millennium Bureau of Canada
P.C. 1998-1775 1998.10.05	during pleasure effective November 2, 1998	Michel Dorais	Associate Deputy Minister of Citizenship and Immigration
P.C. 1998-1777 1998.10.05	during pleasure effective October 5, 1998	Alexander Himelfarb	Associate Secretary of the Treasury Board
P.C. 1998-2102 1998.11.26	during pleasure effective November 26, 1998	Margaret Purdy	Deputy Secretary to the Cabinet (Security and Intelligence), Privy Council Office
P.C. 1998-2219 1998.12.14	during pleasure effective January 18, 1999	Janet R. Smith	Special Advisor to the Secretary of the Treasury Board
P.C. 1998-2221 1998.12.16	during pleasure effective January 25, 1999	Yves Bastien	Commissioner for Aquaculture Development, reporting to the Minister of Fisheries and Oceans

Organization of the Public Service Commission

In 1998 the Public Service Commission (PSC) was composed of the following four Branches.

Resourcing and Learning Branch

This Branch works with departments and agencies to ensure that a staffing system is available to provide a highly competent Public Service that is non-partisan and representative of Canadian society. It is organized around single windows at headquarters and in the regions for delivery of products and services to departments and agencies. It manages relationships with corporate and regional partners and stakeholders. It includes operational policy and program design, as well as the delivery of all staffing operations, including exchanges and development programs for the Executive Group. In addition, it is responsible for the delivery of employment equity initiatives, priority administration and corporate development programs on behalf of Treasury Board Secretariat, as well as the delivery of learning programs for federal employees.

Policy, Research and Communications Branch

This Branch works towards the provision of knowledge, intelligence, insight and advice to support the PSC's ability to champion an independent and professional Public Service. By gathering the main PSC policy, regulatory, information management and monitoring functions together, this Branch facilitates the goal of providing strategic advice to the Commission and supporting the front lines with their operational challenges. Part of its role is to conduct strategic planning, analysis, research and program development. It has an integrated information management function that includes data and information gathering and assessment activities. It is also involved in conducting liaison with stakeholders, in reporting to Parliament and other parties, and in providing communication services on behalf of the PSC.

Recourse Branch

This Branch provides independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote the application of merit, fairness, equity and transparency, through effective intervention and education. It also ensures that appropriate independence of the quasi-judicial appeals and investigations function exists and is seen to exist. Part of its role is to provide training, advice and assistance to departments, unions, other organizations and individuals.

Corporate Management Branch

This Branch provides central services and systems in support of corporate management and PSC program activities. It includes the activities of the President and Commissioners, corporate policy and strategic planning, management systems and policies, finance, human resource management, informatics, internal audit and evaluation, and other administrative and support services.

Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

web site: http://www.psc-cfp.gc.ca
e-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

Regional and District Offices

ATLANTIC REGION

1557 Hollis Street, 8th Floor
P.O. Box 1664, Halifax CRO
Halifax, Nova Scotia
B3J 3V3
Information: (902) 426-2171
Facsimile: (902) 426-7277

District Office
777 Main Street, 7th Floor
Moncton, New Brunswick
E1C 1E9
Information: (506) 851-6616
Facsimile: (506) 851-6618
TTY: (506) 851-6624

District Offices
10 Fort William Road, 1st Floor
St. John's, Newfoundland
A1C 1K4
Information: (709) 772-4812
Facsimile: (709) 772-4316
TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420
Charlottetown, P.E.I.
C1A 1N3
Information: (902) 368-0444
Facsimile: (902) 566-7036
TTY: (902) 566-7039

QUEBEC REGION

200 René-Lévesque Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montreal, Quebec
H2Z 1X4
Information: (514) 283-5776
Facsimile: (514) 283-6380
TTY: (514) 283-2467

District Office
Gare Maritime Champlain
901 Cap Diamant, 3rd Floor
Quebec, Quebec
G1K 4K1
Information: (418) 648-3230
Facsimile: (418) 648-4575
TTY: (418) 648-7273

NATIONAL CAPITAL AND EASTERN ONTARIO REGION

66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 996-8436
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: (613) 996-1205

CENTRAL AND SOUTHERN ONTARIO REGION

1 Front Street West
5th and 6th Floors
Toronto, Ontario
M5J 2X5
Information: (416) 973-4636
Facsimile: (416) 973-1883
TTY: (416) 973-2269

CENTRAL PRAIRIES REGION

344 Edmonton Street, Room 100
Winnipeg, Manitoba
R3B 2L4
Information: (204) 984-4636
Facsimile: (204) 983-8188
TTY: (204) 983-6066

District Office

1955 Smith Street, Suite 400
Regina, Saskatchewan
S4P 2N8
Information: (306) 780-5627
Facsimile: (306) 780-5723
TTY: (306) 780-6719

WESTERN AND NORTHERN REGION

9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta
T5J 4G3
Information: (780) 495-7444
Facsimile: (780) 495-2098
TTY: (780) 495-3130

District Offices

757 West Hastings Street, Suite 210
Vancouver, British Columbia
V6C 3M2
Information: (604) 666-0350
Facsimile: (604) 666-6124
TTY: (604) 666-6868

1230 Government Street, Room 539
Victoria, British Columbia
V8W 3M4
Information: (250) 363-8120
Facsimile: (250) 363-0558
TTY: (250) 363-0564

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon
Y1A 2B5
Information: (867) 667-3900
Facsimile: (867) 668-5033
TTY: (867) 668-4107

4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2R1
Information: (867) 669-2840
Facsimile: (867) 669-2848

Index

Accelerated Executive Development Program (AEXDP): 16, 20

Accountability: 3, 6, 7, 8, 9, 11, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 44

Alternate Service Delivery (ASD): 11

Anglophones: 10

Appeal(s): 8, 21, 23, 50

Appointment(s): 4, 9, 11, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 45, 47, 48, 49

Assistant Deputy Minister Prequalification Process: 17, 20

Career Assignment Program (CAP): 16, 20, 48

Competencies: 10, 16, 18, 20

Competency-Based Management: 20

Complaint(s): 8, 21, 27

Delegation: 3, 4, 6, 7, 13, 17, 19, 24, 28, 29, 44

Deployment(s): 21, 24

Directional Statement: 2, 3, 4, 5

Diversity: 12, 26

Employment Equity: 10, 12, 13, 14, 15, 24, 29, 44, 50

Employment Equity Career Counselling: 14

Employment Equity Positive Measures Program (EEPMP): 13

Enabling Resource Centre: 14

Executive Resourcing: 14, 17, 28

Federal Student Work Experience Program (FSWEP): 15, 32

Francophones: 38

Human Resource Management (HRM): 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 24, 29, 50

Information Strategy: 18, 27

Interchange Canada: 16

International Activities: 19

Investigation(s): 8, 21, 35, 41, 43, 50

Language Training: 18, 19, 46, 48

Learning: 7, 10, 18, 19, 20, 29, 50

Learning Advisory Panels: 18, 20

Learning Resource Network (LRN): 10, 19

Management Trainee Program (MTP): 15, 20, 47

Matching People With Work (MPW): 15

Merit: 2, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 37, 41, 45, 50

New Direction: 2, 4, 5, 11, 17, 18, 23, 25, 29

Non-Partisanship: 2, 7, 8, 11, 19, 22, 27

Partnership Fund: 13

Post-Secondary Recruitment (PSR): 11, 15, 40

Principles
- Management and Service Delivery Principles: 8

Priorities: 3, 5, 11, 17, 21, 32, 41, 45

Public Service Commission Advisory Council (PSCAC): 5, 11

Public Service Employment Act (PSEA): 3, 6, 11, 12, 13, 21, 22, 23, 24, 31, 32, 41, 45, 49

Public Service Employment Regulations: 9, 44, 48

Public Service Renewal: 14

Recourse: 4, 6, 11, 21, 24, 26, 29, 50

Recruitment: 4, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 29, 32, 40, 44

Regulatory Review: 9, 26, 54

SmartShops: 6, 7

Staffing Reform: 4, 6, 7, 9, 18, 20, 23, 24, 27, 28, 31

Stakeholders: 2, 4, 5, 9, 11, 14, 16, 17, 21, 24, 27, 29, 50

Training :7, 16, 19, 20, 21, 44, 45, 50

Universal Classification Standard (UCS): 9

Values
- Results Values: 7, 26
- Process Values: 8, 27

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

1998–1999

Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Canada

Nous sollicitons votre opinion au sujet du présent rapport.

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Région de la capitale nationale – Siège social
(613) 992-9562

Internet : http://www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 1999

Numéro de catalogue SC1-1999
ISBN 0-662-64327-5

Le 30 juin 1999

L'honorable Sheila Copps, C.P.
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada pour l'exercice financier 1998-1999.

Nous soumettons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

La Présidente,

Ruth Hubbard

Ruth Hubbard

Commissaire,

Ginette Stewart

Ginette Stewart

La Commissaire,

Mary Gusella

Mission de la CFP

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la mission de la CFP est :

- de maintenir le mérite de préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée, dont les membres sont nommés selon le principe du mérite; et
- d'assurer une fonction publique non partisane et représentative de la société canadienne.

Vision de la CFP

Un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.

Objectifs stratégiques de la CFP

Les objectifs de la CFP sont d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- Une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite;
- Une fonction publique représentative;
- Une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu;
- La reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques; et
- Une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, principes régissant une fonction publique professionnelle.

Table des matières

La parole aux commissaires 2

Chapitre un : Une fonction publique professionnelle 7

La réforme de la dotation 7

Des questions et des initiatives en matière de ressources humaines 11

Un effectif dynamique et représentatif 13

Le renouvellement de la fonction publique 16

L'apprentissage – un processus continu 20

La gestion fondée sur les compétences 22

Des mécanismes de recours modernisés 23

L'impartialité politique 25

Chapitre deux : La responsabilisation de la Commission de la fonction publique 26

Conclusion 32

Annexes 33

Données statistiques 34

Pouvoirs délégués 49

Décrets d'exemption 51

Exemptions particulières 54

Organisation de la Commission de la fonction publique 55

Bureaux de la Commission de la fonction publique 57

Index 59

La parole aux commissaires

Introduction

Au cours de l'année qui vient de se terminer, l'histoire de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a été jalonnée de progrès importants qui viennent concrétiser une fois de plus son engagement continu à servir les Canadiens et les Canadiennes en s'assurant que le mérite continue d'être la pierre angulaire d'une fonction publique compétente, non partisane et représentative.

Un des principaux défis de la CFP consiste à conserver sa pertinence et son efficacité tout en accomplissant le mandat que le Parlement lui a confié et qu'il est de son privilège d'administrer au nom des Canadiens et des Canadiennes.

Pour ce faire, il lui faudra réorienter ses énergies et investir dans les domaines qui permettront le plus de mettre en valeur le principe du mérite comme caractéristique essentielle de la fonction publique fédérale. Nous avons donc mis au point un énoncé d'orientation qui décrit la façon dont nous pourrions insister davantage sur la surveillance du mérite (par la combinaison d'une meilleure politique sur le mérite, de la promotion du mérite et d'activités de protection du mérite) et un peu moins sur la protection du mérite par l'exécution d'opérations de dotation individuelles.

C'est là un défi de taille qui nécessitera encore bien des discussions et une contribution continue de la part de nos employés et employées et des intervenants. Nous espérons pouvoir exposer cet aspect au Parlement au cours des mois à venir.

Mis à part l'examen de l'information qui suit concernant notre nouvelle orientation, nous vous invitons à étudier la version provisoire de notre énoncé d'orientation, présenté sur le site Internet de la CFP. Nous vous invitons aussi à prendre connaissance des précisions fournies dans le présent rapport sur les programmes et activités de prestation de services, ainsi que sur les améliorations apportées par la CFP pendant l'année écoulée.

La stabilité de notre vision et de nos valeurs

La CFP est guidée par sa vision : «Un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.» Cette vision met en évidence l'esprit même de ce que nous avons fait par le passé et de ce que nous devons continuer de faire à l'avenir. Elle exprime la fierté que nous inspire notre travail et le sentiment privilégié que nous procure le service aux Canadiens et aux Canadiennes dans le cadre d'une organisation unique et indépendante qui joue un rôle important dans le développement de la fonction publique fédérale et, par là même, dans le développement de la société canadienne dans son ensemble.

Le principe du mérite, qui englobe la compétence, l'impartialité politique et, depuis peu, la représentativité, a largement contribué à la stabilité démocratique nécessaire à l'établissement d'un gouvernement responsable au Canada. Il a permis à des générations successives de députés fédéraux de gouverner avec confiance, sachant que les personnes qui les servaient étaient compétentes, objectives et loyales. Le système du mérite, par conséquent, est bien davantage qu'un moyen d'arriver à une fin – il est la clé même du soutien d'un bon gouvernement.

De nos jours, la compétence, l'impartialité politique et la représentativité sont reconnues comme la base d'une bonne administration publique fédérale et sont devenues des valeurs canadiennes fondamentales. Nous avons le devoir de nous assurer que ces valeurs fondamentales que défend la CFP sont préservées, afin que les intérêts des Canadiens et des Canadiennes continuent d'être protégés pendant les années à venir.

La capacité d'adaptation au changement

Au cours des dix dernières années, une nouvelle façon d'envisager le rôle du gouvernement a fait son apparition. On souhaite avant tout un gouvernement rationalisé, abordable, dont l'orientation stratégique est axée sur les résultats et les activités fondamentales qui, à leur tour, lui permettent d'être plus réceptif aux besoins de la population canadienne. La structure et le rôle changeants du gouvernement mettent en valeur la souplesse des cadres, la faculté d'adaptation, la confiance, les valeurs et la simplification des règles.

De plus, les défis tels que l'exode démographique imminent de la fonction publique, la création de nouveaux organismes de prestation de services, la nature changeante de l'emploi dans le secteur public et l'importance stratégique croissante de la gestion des ressources humaines comme instrument clé de la réalisation des objectifs administratifs sont tous des facteurs qui influent sur la façon dont nous établissons nos priorités et accomplissons nos tâches.

Nous devons aussi relever le défi de la protection du système du mérite. Il nous faut continuer de fournir au Parlement l'assurance que nous remplirons les fonctions qui nous sont conférées par la loi au cours des années à venir, tout en veillant à ce que le système du mérite soit bien intégré et qu'on mise surtout sur l'efficacité et la souplesse du gouvernement. La rapidité et des formalités administratives réduites au minimum sont souvent des éléments essentiels au recrutement rapide des personnes appropriées à l'emploi, afin que les services au public n'en souffrent pas. Les systèmes de dotation traditionnels sont devenus un fardeau et doivent être mieux organisés en fonction des réalités pratiques du milieu de travail d'aujourd'hui et des marchés du travail dans lesquels le gouvernement doit puiser son effectif.

On peut observer notre plus récente réponse au besoin de changement dans la réforme continue de la dotation de la fonction publique, en vertu de laquelle des pouvoirs étendus ont été délégués aux administrateurs généraux, une souplesse accrue a été ajoutée et des instruments de responsabilisation et de délégation adaptés sont en préparation. En bout de ligne, ceux-ci procureront la souplesse dont les cadres supérieurs ont besoin pour faire face aux pressions administratives toujours croissantes, tout en les tenant responsables des mesures de dotation axées sur les valeurs qu'ils auront prises. Mieux encore, la responsabilisation accrue des administrateurs généraux en matière de gestion des personnes et notre propre élargissement des pouvoirs qui leur sont délégués illustrent combien nous sommes convaincus que le mérite est l'affaire de tous et toutes et que la meilleure façon d'appliquer certains aspects du système de mérite est d'en confier l'exécution aux gestionnaires responsables. En même temps, nous reconnaissons qu'il faut jeter les bases d'une meilleure

surveillance du mérite et que le public doit être assuré que nous agirons rapidement si la confiance et la responsabilité qui sont accordés aux gestionnaires ne sont pas exercés correctement.

Nous croyons que les pouvoirs actuellement conférés par la loi, que le Parlement a accordés à la Commission en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sont importants et peuvent continuer d'être utilisés de manière créatrice en tenant compte des facteurs du milieu et des défis opérationnels à relever.

L'établissement d'une nouvelle orientation stratégique pour la CFP

En octobre 1998, nous avons tenu une série de séances de planification stratégique qui visaient à s'assurer que la CFP et les valeurs ainsi que les traditions qu'elle représente continueraient d'être viables et efficaces au cours des années à venir. Le résultat de ce processus a été la rédaction d'un document provisoire intitulé *Une orientation plus précise pour la Commission de la fonction publique du Canada : Énoncé d'orientation*, qui décrit de quelle façon nous proposons, à la CFP, d'orienter notre développement à venir. La version provisoire du document est maintenant publiquement accessible sur le site Web de la CFP (http://www.psc- cfp.gc.ca/orientation/enonce_f.htm).

Les séances de planification qui ont mené à l'élaboration de l'ébauche de cet énoncé d'orientation ont permis d'établir que nombre d'importants changements s'étaient produits, justifiant une évaluation de leurs répercussions globales sur notre capacité et notre potentiel d'accomplir de manière efficace et efficiente, dans l'avenir, le mandat qui nous a été confié par le Parlement.

Au fil des ans, la CFP a touché à de nombreux domaines, diluant considérablement l'énergie et l'attention qu'elle accorde à sa principale tâche, celle de s'assurer que le principe du mérite – pour la sauvegarde duquel elle a été créée – est protégé et encouragé. Pour le public, le Parlement et pour le maintien de la tradition d'excellence du Canada dans le secteur public, nous croyons qu'il faut mieux cerner et préciser la manière d'accomplir nos activités, particulièrement en ce qui concerne la façon de protéger et de promouvoir le mérite, en misant sur les succès de la réforme de la dotation. Il est évident que la gestion moderne des ressources humaines de la fonction publique exige à la fois l'excellence dans la prestation des services de ressources humaines et l'excellence dans la surveillance du mérite. Cependant, quand la surveillance et la prestation des services sont assurées par une seule et même organisation, on craint que celle-ci ne puisse surveiller de manière optimale les pouvoirs qu'elle a délégués tout en faisant elle-même partie de l'administration des programmes. Ainsi, dans la mesure du possible, nous voulons éviter ou limiter la prestation des services dans les mêmes secteurs que ceux où nous pourrions être appelés à surveiller l'application du mérite. Arriver à établir un bon équilibre entre surveillance et prestation de services est un défi qui exigera un dialogue avec tous ceux et celles qui participent à la gestion des ressources humaines.

L'énoncé d'orientation propose le cadre suivant pour guider le dialogue sur la meilleure façon de protéger le mérite à l'avenir :

1. La Commission a pour première responsabilité d'assumer le mandat primordial que lui confère le Parlement et qui consiste à protéger le principe du mérite et, par conséquent, à assurer une fonction publique compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.
2. La Commission assure l'application du principe du mérite en utilisant ses pouvoirs fondamentaux et indépendants de surveillance, y compris l'obligation de fournir des services de recours en tant que tierce partie.
3. L'apport des parlementaires, des syndicats, des représentants des employés et employées de même que des ministères et organismes est essentiel à l'intégrité du système de dotation. La CFP sollicitera leur opinion pour élaborer une politique et des principes efficaces en matière de dotation, et des façons novatrices de mener cette activité à terme.
4. La délégation de pouvoirs aux administrateurs généraux est un principe général de la nouvelle orientation. La Commission travaillera en étroite collaboration avec les administrateurs généraux pour assurer une transition appropriée.
5. La CFP ne déléguera pas d'autres pouvoirs dans les secteurs particulièrement délicats par rapport à l'application du mérite, par exemple le recrutement dans la fonction publique à tous les niveaux, y compris celui des cadres, et les nominations, au sein de la fonction publique, de sous-ministres adjoints et d'autres cadres. La CFP étudiera avec les intervenants les étapes nécessaires pour réussir la délégation de pouvoirs dans des secteurs comme ceux-là.
6. La participation de la CFP à un système de dotation efficace pourrait être décrite comme étant constituée de trois éléments intégrés : la création de cadres de travail et la délégation, la surveillance et l'examen par une instance indépendante et l'information, la sensibilisation et les activités de liaison externe.
7. L'application du principe du mérite et des valeurs sur lesquelles il se fonde est une tâche fondamentale de tous les gestionnaires responsables de la fonction publique. La Commission compte sur le professionnalisme et l'intégrité des gestionnaires de la fonction publique qui tiennent eux-mêmes au système du mérite, pour appuyer et défendre ces premiers principes.
8. Même si elle est indépendante, la Commission demeure un lien important qui permet de conserver un système intégré de gestion des ressources humaines, grâce auquel les ministères et organismes peuvent atteindre leurs objectifs et concrétiser leurs priorités de fonctionnement.

La Commission a commencé un important dialogue avec les intervenants au sujet de cette nouvelle orientation, et elle a recueilli des commentaires utiles et instructifs à propos des réalités de fonctionnement et des attentes de nos différents intervenants au sujet des politiques publiques. Tous ceux qui ont été consultés conviennent de l'importance du mérite comme principe fondamental de la fonction publique fédérale, et de la nécessité d'en accroître la protection. Les intervenants étaient aussi unanimes à dire qu'il était avisé de commencer un dialogue sur la meilleure façon de continuer à remplir notre mandat dans l'avenir. En général, on s'entend pour dire que les temps ont effectivement changé et que nous devons revoir la façon d'aborder les changements dans nos priorités et nos activités. Bien que l'indépendance

Les programmes de perfectionnement

Le Programme de stagiaires en gestion

Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) vise à recruter et à perfectionner des personnes ayant un potentiel en gestion en vue de constituer une réserve dans laquelle les ministères et organismes participants peuvent puiser pour combler leurs postes de gestionnaire intermédiaire. La fin de l'Examen des programmes et la définition des besoins de renouvellement dans la fonction publique ont entraîné une participation accrue des ministères au PSG.

Les efforts ont surtout porté sur le renouvellement, et certains aspects du processus de recrutement du PSG ont été revus afin que le programme puisse jouer plus efficacement son rôle dans l'évolution continue des programmes généraux de perfectionnement. Le profil des compétences associé aux stagiaires en gestion a été révisé, conformément aux 14 compétences en leadership de *La Relève* qui forment la base des compétences de gestion.

Le processus d'évaluation et les outils de sélection du PSG ont aussi été repensés. Plusieurs mesures ont été prises pour améliorer la formation et les possibilités de perfectionnement offertes aux stagiaires en gestion. L'une d'entre elles est l'élaboration de recommandations de perfectionnement à l'intention des candidats et des candidates; ces recommandations seront transmises au Centre canadien de gestion (CCG) ainsi qu'aux ministères et organismes participants. Une autre est la révision de la composante de la formation régulière assurée par le CCG qui tiendra davantage compte de l'expérience et des besoins de perfectionnement individuels des stagiaires.

Le programme Cours et Affectations de perfectionnement

La CFP travaille avec divers partenaires et intervenants à la réorganisation du programme Cours et Affectations de perfectionnement (CAP). Un des aspects de cette refonte a été l'approbation d'un décret d'exclusion concernant la transition, les examens de langue et les changements apportés à la réglementation. Ce décret permet aux participants et aux participantes de terminer leur formation avec la qualité préalable de diplômé prêt à occuper un niveau EX-01. Il accorde aussi aux administrateurs généraux le pouvoir délégué de nommer des diplômés et des diplômées à des postes EX-01. Un autre aspect de cette réforme a été l'élaboration d'un plan de communication et de matériel de promotion, y compris un nouveau site Web pour le CAP (http://www.psc-cfp.gc.ca/cap). En outre, le programme refondu comprend les caractéristiques suivantes : les compétences pour les niveaux de directeur et de gestionnaire, de nouvelles normes, des outils d'évaluation et des processus de sélection et d'évaluation; une politique et un plan d'administration de la paie révisés; une politique linguistique; une politique de transition, ainsi qu'un plan pour les participants et participantes actuels. Les 164 participants et participantes ont été intégrés au nouveau programme, dont 53 pendant le passage au processus de préqualification de EX-01.

Échanges Canada

Un programme révisé d'Échanges Canada, approuvé par les ministres du Conseil du Trésor en juin 1998, a donné la souplesse et l'élargissement de programme nécessaires pour inclure les échanges à l'échelle internationale et avec des gouvernements étrangers. Des protocoles d'entente ont été établis avec huit provinces et deux territoires, afin d'encourager et de faciliter les échanges entre sphères de responsabilité.

De plus, un protocole a été approuvé pour l'échange de personnel entre le Canada et les États-Unis. Un sondage a été réalisé auprès de 520 participants et participantes actuels et passés, et un rapport sur les résultats sera préparé à l'intention des administrateurs généraux.

Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs

La CFP, de concert avec les autres organismes centraux et les administrateurs généraux, a lancé le deuxième processus de sélection du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs en 1998. L'objectif de ce programme est de définir et d'accélérer le perfectionnement et la progression professionnelle d'un groupe représentatif de EX-01 à EX-03, qui démontrent le potentiel de devenir des sous-ministres adjoints (SMA). Il vise les EX à fort potentiel qui sont à un point de leur carrière où la progression rapide à des niveaux supérieurs de la direction serait aussi bien dans leur intérêt que dans celui de la fonction publique.

Les sous-ministres adjoints

Le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints a été établi en 1997 pour créer une réserve de cadres supérieurs prêts à occuper des postes de sous-ministres adjoints (SMA). En 1998, 16 candidats et candidates ont été versés à cette réserve. Le troisième programme du genre a été lancé conjointement par la Commission de la fonction publique et le Réseau du leadership au début de 1999. Le programme a étendu ses outils de sélection, de manière à inclure la vérification des références, y compris des commentaires de pairs et de subalternes. Cet aspect fait ressortir l'importance accordée au travail d'équipe, à la gestion des ressources humaines et aux compétences personnelles qui sont la clé du leadership dans la fonction publique.

La CFP travaille étroitement avec le Réseau du leadership à assurer des améliorations continues au soutien et aux services apportés aux cadres supérieurs et aux SMA. Une entente de travail partagé a été conclue par la CFP et le Réseau du leadership; elle définit les attributions du Secrétariat central des SMA, présentement au sein de cette organisation, pour la gestion collective des SMA. Il n'y a pas de délégation par la CFP au Réseau du leadership, puisque la CFP demeure responsable de toutes les nominations de SMA, conformément au principe du mérite.

Le renouvellement des cadres supérieurs

Le leadership stratégique, un cadre de gestion et des systèmes de prestation de service ont été définis au nombre des priorités de la CFP dans un rapport qu'elle a produit l'année dernière intitulé *Rapport sur la vision des EX*. En préparant ce rapport, la CFP a abondamment consulté la clientèle, des intervenants et d'autres personnes, y compris différents secteurs de compétence et des établissements privés, pour établir un meilleur système de services axés sur la clientèle à l'intention des cadres supérieurs. Compte tenu des résultats exposés dans le rapport, la refonte du processus de renouvellement des cadres supérieurs se fait en trois étapes. La première étape concerne le changement immédiat, qui porte surtout sur l'amélioration des délais et des processus. La deuxième étape comprend des changements graduels, le principal élément étant la modification des règlements, des systèmes de travail et des protocoles décisionnels. La troisième étape inclura des changements importants, notamment la réorganisation des processus, de la structure et de l'approche de la prestation de services et des partenariats avec la clientèle, compte tenu de la nouvelle orientation de la CFP.

de la Commission ait été reconnue comme une caractéristique essentielle, elle sera mise au défi de se montrer impartiale tout en étant sensible aux réalités auxquelles sont confrontés les ministères. La Commission a noté le point de vue de certains administrateurs généraux qui croient que la nouvelle orientation de la Commission devrait tenir compte de la charge de travail qui existe actuellement dans les directions générales des ressources humaines des ministères. Bon nombre des administrateurs généraux ont aussi informé la Commission de la nécessité de poursuivre ses activités de sensibilisation afin de s'assurer que le mérite est bien compris par les gestionnaires et le personnel à tous les niveaux.

Les consultations initiales avec les représentants des employés et employées et des ministères ont été menées grâce à un nouvel organisme créé cette année, le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique. Les entretiens avec le Conseil au sujet de la nouvelle orientation ont été ouverts et francs, et il est clair que la CFP doit garantir la transparence et l'équilibre dans ses relations avec de multiples intervenants pour que le principe du mérite soit compris de manière générale par toutes les parties intéressées. Bon nombre de ceux qui ont été consultés ont aussi indiqué franchement que la CFP devait démontrer de façon plus vigoureuse son indépendance et son lien hiérarchique direct avec le Parlement, en vue d'assurer l'application juste et équitable de son mandat législatif.

Nous poursuivrons les consultations des intervenants au cours des mois qui viennent afin de mieux peaufiner notre énoncé d'orientation. Ce dialogue servira aussi à améliorer la sensibilisation au principe du mérite et son acceptation comme élément valable de la culture de gestion des affaires publiques du Canada. Ainsi, le chemin parcouru pour arriver au point où nous en sommes actuellement sera tout aussi important que la destination elle-même. Pour toutes ces raisons, nous sommes déterminés à maintenir un processus de consultation ouvert et transparent, avec tous les intervenants clés. Dans l'esprit de la philosophie selon laquelle le mérite est l'affaire de tous et de toutes, nous vous invitons à réfléchir aux buts et aux défis que nous avons soulignés et à vous joindre à nous pour que nous établissions un système de mérite plus efficace et plus valable que jamais et, ainsi, la meilleure fonction publique possible pour les Canadiens et les Canadiennes.

Chapitre un : Une fonction publique professionnelle

La réforme de la dotation

Le contexte

En 1998-1999, la Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre de l'initiative de réforme de la dotation décrite dans le rapport annuel de l'année dernière. Les cinq principaux objectifs de la réforme sont les suivants :

- aider les gestionnaires à mettre en pratique leur plan d'activités en simplifiant, en rationalisant et en accélérant les activités de dotation de la CFP et des ministères;
- définir une responsabilisation précise entre les administrateurs généraux et la CFP en ce qui a trait au rendement, aux résultats et à l'aboutissement de l'exercice des pouvoirs délégués en matière de dotation;
- amener les représentants des employés et employées à participer à la conception et à l'application du système de dotation;
- élaborer et promouvoir des modes alternatifs de résolution de conflits en vue d'offrir des recours plus rapides et plus efficaces; et
- habiliter les spécialistes de la dotation afin qu'ils jouent un rôle plus stratégique dans la gestion des ressources humaines.

La réforme de la dotation est mise en œuvre en trois étapes, soit :

- la délégation du maximum de pouvoirs de dotation autorisée par la loi à tous les administrateurs généraux, sous réserve des consultations à propos des intérêts particuliers que la CFP doit continuer de protéger directement;
- la création de régimes de dotation adaptés et de cadres de responsabilisation appropriés à chaque ministère; et
- l'examen de la politique de dotation et du cadre de réglementation.

Les sections qui suivent décrivent les progrès réalisés par la CFP jusqu'à maintenant relativement aux questions de dotation. L'information sur le processus de recours modernisé se trouve à la page 23 du présent rapport.

Délégation accrue, souplesse et partage de l'information

À l'origine, la CFP a informé les administrateurs généraux de toute la marge de manœuvre dont ils disposaient déjà en vertu de la *Loi* et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et dont ils ne tiraient pas pleinement parti. Ensuite, elle a délégué à tous les administrateurs généraux un certain nombre de pouvoirs qui, auparavant, ne l'étaient qu'au cas par cas, et elle leur a accordé plus de souplesse pour les appliquer.

Afin de les aider à mettre en œuvre la réforme de la dotation, la CFP a nommé des portefeuillistes qui sont les principales personnes-ressources pour les ministères et les collectivités fonctionnelles. Les portefeuillistes ont rencontré les administrateurs généraux et les représentants des ressources humaines des ministères pour s'entretenir de la mise en œuvre de la réforme et de leurs besoins en matière de systèmes personnalisés de dotation.

...mmencé par donner ...ilité de partager ...s dans le domaine ...ation. Leur cadre ...ours de l'année ...s exemplaires ... de la gestion des

Pour appuyer l'objectif qui consiste à s'assurer que les partenaires des ressources humaines sont pleinement conscients de la marge de manœuvre dont ils disposent en vertu de la *Loi* et en tirer pleinement parti, la CFP a mis sur pied une série d'ateliers hebdomadaires (les Ateliers futés). Ces Ateliers futés ont commencé par donner aux ministères la possibilité de partager les pratiques exemplaires dans le domaine de la réforme de la dotation. Leur cadre s'est ensuite élargi au cours de l'année pour inclure les pratiques exemplaires dans d'autres domaines de la gestion des ressources humaines.

Le matériel présenté aux ateliers est accessible à la section des Ateliers futés du site de la CFP (http://www.psc-cfp.gc.ca/accex/smrtshop/home_f.htm) et il est possible de communiquer directement avec les animateurs par courrier électronique à partir du site. Un groupe de discussion électronique (http://www.psc-cfp.gc.ca/accex/reform/discussf.htm) a été mis sur pied en tant qu'élément connexe du site Web pour permettre à ceux et celles qui le désirent de poser des questions à l'ensemble du groupe, créant, en quelque sorte, un «Atelier futé virtuel».

À mesure qu'évoluera la réforme de la dotation, la série d'Ateliers futés sera adaptée en conséquence. Cette initiative se poursuivra pour favoriser l'apprentissage et le partage de l'information, en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. Nous avons reçu un certain nombre de demandes pour la tenue d'Ateliers futés dans les régions, demandes auxquelles des bureaux régionaux de la CFP ont commencé à répondre.

La CFP a aussi mis au point un atelier sur les valeurs en dotation, qui consiste en une séance de formation d'une journée pour les personnes qui participent à la dotation, sur la manière d'appliquer les valeurs en dotation et d'évoluer dans le nouveau contexte axé sur les valeurs. La CFP a commencé à présenter l'atelier à son personnel dans le cadre de la mise en œuvre interne de la réforme de la dotation. Il est maintenant diffusé aux ministères, qui ont la possibilité d'en adapter le contenu (c.-à-d. de modifier les détails des études de cas pour les rendre plus concrets aux yeux du personnel) avant de le présenter à leurs spécialistes et à leurs gestionnaires en dotation.

La délégation et la responsabilisation – une approche personnalisée

Parallèlement à ses efforts de réforme de la dotation, la CFP a mis au point un nouveau modèle de responsabilisation de manière à s'assurer que la responsabilité en matière de ressources humaines correspond à l'exécution des activités dans les ministères. Le modèle met l'accent sur l'intégrité et l'état général du système de renouvellement du personnel, plutôt que sur le contrôle des opérations, afin de mettre en valeur le principe du mérite et de s'assurer que la Commission continuera de répondre devant le Parlement des lois dont l'application lui est confiée. Il met en évidence les résultats, et il est basé sur les valeurs de dotation et les principes de gestion définis ci-dessous.

VALEURS TOUCHANT LES RÉSULTATS

Compétence
Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leur fonction dans la fonction publique.

Impartialité politique
Les employés et employées sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique.

Représentativité
La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.

VALEURS TOUCHANT LES PROCESSUS

Justice
Les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique; les pratiques témoignent du traitement juste des employés et employées et des candidats et candidates.

Équité
Égalité d'accès à des possibilités d'emploi; les pratiques sont sans obstacle et englobent tous les groupes.

Transparence
Communication franche avec les employés et employées et les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions de dotation.

LES PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DE SERVICES

Souplesse
Les démarches de renouvellement du personnel sont adaptées aux besoins particuliers de l'organisation.

Abordabilité / efficience
Les méthodes de renouvellement du personnel garantissent une optimisation des ressources; elles sont simples, opportunes et d'exécution efficace.

En 1998-1999, la CFP a commencé à mettre en œuvre cette nouvelle approche par des discussions avec les ministères, en vue d'établir conjointement des ententes de responsabilisation qui incluraient des indicateurs de rendement associés aux valeurs de dotation. Ces indicateurs serviraient aux ministères pour faire rapport à la CFP au sujet de leur rendement en dotation. Les huit indicateurs de rendement à l'étude sont les suivants :

- Pratiques de dotation organisationnelles
- Politiques de dotation
- Satisfaction de la direction et du personnel
- Satisfaction du client
- Plaintes fondées (appels/enquêtes)
- Formule d'attestation d'impartialité
- Niveau de productivité
- Données démographiques

Jusqu'à maintenant, la CFP a rencontré 36 organismes et approuvé 11 ententes de responsabilisation. On s'attend à ce que de nouvelles ententes soient signées par les sous-ministres de tous les ministères et par la moitié des organismes de la fonction publique en 1999-2000.

En outre, la CFP a rencontré plusieurs chefs de syndicats nationaux afin de leur expliquer le cadre générique de responsabilisation en dotation et d'obtenir leurs commentaires à ce sujet. Les efforts en vue de faire participer les syndicats et les représentants des employés et employées sont importants pour que soient réalisés des progrès sur ce plan.

À l'appui du cadre de responsabilisation, la CFP a entrepris plusieurs autres initiatives importantes. Elle a mis au point un système de détection rapide qui fournira aux ministères des renseignements qualitatifs et quantitatifs sur leurs activités de dotation et qui étaieront leur évaluation du rendement en dotation. Elle a aussi établi une boîte à outils pour aider les ministères à surveiller leurs activités de dotation et à évaluer leur rendement. Les outils comprennent un guide d'illustrations de rapports, un modèle d'analyse de risque et un questionnaire d'enquête concernant les valeurs de dotation.

En outre, la CFP a élaboré un modèle d'attestation de fiabilité qui sera utilisé dans le contexte des rapports sur le rendement de la dotation des ministères qui seront transmis à la CFP au cours de l'année qui vient. Toutes ces initiatives seront mises en œuvre en 1999-2000 et sont conformes à la nouvelle démarche de la fonction moderne de contrôleur au Gouvernement du Canada. Cette démarche fait ressortir la nécessité de rendre compte des résultats, d'utiliser l'information pertinente sur le rendement et d'avoir un processus permettant une diligence raisonnable.

n système de
rnira aux ministères
litatifs et quantitatifs
tation.

À compter de l'année prochaine, une analyse des rapports de responsabilisation des ministères constituera une des contributions importantes aux rapports annuels de la CFP. De même, la rétroaction fournie aux ministères au sujet de leur rendement deviendra une activité importante continue.

D'autres détails sur le modèle de responsabilisation sont présentés au chapitre deux du présent rapport.

L'examen du *Règlement*

groupe de travail
nts a entrepris un
èglement.

Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* est un élément important du cadre stratégique que la Commission de la fonction publique travaille à mettre en place afin de s'assurer que le principe du mérite est observé au moment du choix des personnes en vue de nominations à la fonction publique et à l'intérieur de celle-ci. Au cours des dernières années, la CFP et ses intervenants ont constaté la nécessité de revoir le *Règlement* pour s'assurer qu'il reflète les valeurs et les principes qui sous-tendent une bonne gestion des ressources humaines, conforme aux exigences opérationnelles et administratives.

Au printemps 1998, un groupe de travail de plus de 50 intervenants a entrepris un examen exhaustif du *Règlement* et proposé des changements qui permettraient de tenir compte des besoins de la fonction publique d'aujourd'hui. Ce groupe de travail était composé de représentants des organismes centraux, des ministères, des syndicats, du Conseil national de dotation, du Conseil des ressources humaines et du Comité consultatif chargé des questions de personnel.

Les changements recommandés seront mis en œuvre en deux étapes. La première comprend des changements qui sont assez simples, qui sont d'intérêt général ou qui bénéficient d'un appui général et qui servent à rendre le *Règlement* plus efficace et efficient, ou qui sont essentiellement des améliorations au texte. La deuxième étape consistera à inclure des questions qui exigent une analyse approfondie, notamment d'autres discussions avec les ministères et les syndicats au cours de l'année qui vient.

Des questions et des initiatives en matière de ressources humaines

Mise à part la réforme de la dotation, la Commission de la fonction publique (CFP) a contribué à un certain nombre d'autres questions et initiatives dans le domaine des ressources humaines au cours de l'exercice 1998-1999. Les activités à cet égard ont été menées en collaboration avec les ministères, des organismes, des groupes fonctionnels, des associations et des syndicats. En voici quelques exemples.

La norme générale de classification

L'adoption de la Norme générale de classification (NGC) et d'une nouvelle structure de groupes et niveaux par le Conseil du Trésor aura une incidence sur certaines activités de la CFP. Consciente que les changements apportés aux pratiques de classification au sein de la fonction publique auront des effets sur les pratiques de dotation, la CFP se prépare à tirer parti des perspectives qui se présentent et à s'assurer que le système de dotation évoluera parallèlement au nouveau système de classification.

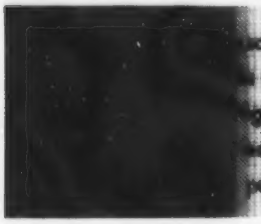
Par exemple, la CFP procède à l'examen fondamental de ses normes de sélection et d'évaluation qui doivent satisfaire aux besoins actuels et futurs. L'examen tiendra compte du nouveau système de classification. De même, au cours de son examen du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, la CFP déterminera les changements requis pour tenir compte de la NGC.

Le renouvellement de la collectivité des ressources humaines

Une collectivité des ressources humaines forte est essentielle à la mise en œuvre efficace du genre de régime de gestion des ressources humaines nécessaire pour l'avenir de la fonction publique. L'engagement de la CFP à l'égard du renforcement de la collectivité des ressources humaines et de sa transformation en un segment stratégique de l'équipe de gestion est démontré par le rôle actif qu'elle joue dans un certain nombre de domaines. Par exemple, la CFP a travaillé avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères à créer un programme de recrutement et de perfectionnement pour la collectivité des ressources humaines.

L'orientation vers une gestion des ressources humaines axée sur les compétences est une des principales composantes de la transformation du rôle de praticien des ressources humaines en ce lui de conseiller stratégique. À cet égard, la CFP échange de l'information avec la collectivité des ressources humaines au sujet des compétences et de leur application dans le milieu de travail, et elle collabore avec la collectivité à l'établissement des profils ministériels. La CFP examinera aussi les normes de sélection du groupe PE actuel.

La CFP continue de fournir un soutien professionnel et administratif au Comité consultatif en matière d'apprentissage des ressources humaines. Le site du Coin de la collectivité des ressources humaines, sur le site Web du Réseau des ressources d'apprentissage, en est un bon exemple. Des travaux sont en cours en vue de mettre sur pied une base de données sur les cours présentement offerts dans les ministères, les universités, les associations professionnelles et les grands cabinets de conseils qui sont liés aux rôles futurs de la collectivité des ressources humaines.



**ources humaines
mise en œuvre
gime de gestion
nécessaire pour
ublique.**

Près de la moitié de la collectivité des ressources humaines travaille en dehors de la Région de la capitale nationale. Tirant parti de son réseau de bureaux régionaux et de districts, la CFP appuie la collectivité par des activités d'apprentissage, la participation à des comités interministériels et le soutien des conseils régionaux fédéraux. À l'automne 1998, la CFP a été l'hôte d'un certain nombre de conférences sur les ressources humaines dans tout le pays ou y a participé. Dans les régions, les agents et agentes de la CFP font partie de comités réguliers et spéciaux interministériels portant sur des sujets tels que la dotation, l'équité en matière d'emploi et le réaménagement des effectifs. Des représentants régionaux de la CFP font aussi partie de comités qui aident à mettre en commun les connaissances et les pratiques exemplaires et à mieux coordonner les efforts des ministères.

Les Anglophones au Québec

Au cours de l'année écoulée, une étude sur la participation des Anglophones à la fonction publique fédérale dans la Région du Québec a été entreprise, afin de déterminer s'il était possible de déceler des influences dans le système des ressources humaines qui pourraient limiter leur accès à l'emploi. Le rapport sera terminé et présenté à l'été 1999. Le rapport annuel de la CFP de l'année prochaine contiendra un suivi de la publication et des recommandations du rapport.

Entre-temps, la CFP dans la Région du Québec a innové dans de nombreux domaines en élargissant la sensibilisation et l'accès aux emplois dans la fonction publique fédérale. Par exemple, la CFP a multiplié les initiatives de recrutement en publiant ses possibilités d'emploi sur un site Internet interactif (http://jobs.gc.ca). Elle a relié les collectivités par un service téléphonique sans frais à la grandeur de la province, Info*Tel*, qui présente la liste des emplois disponibles. De même, elle a accru la visibilité de la campagne de recrutement postsecondaire par des visites, des salons de l'emploi et des stands d'information dans les campus des collèges et des universités.

Les organismes de diversification des modes de prestation de service

Depuis quelques années, le gouvernement a créé des organismes de diversification des modes de prestation de service (DMPS), nouveau moyen d'offrir des programmes et des services correspondant à ses objectifs et conformes aux besoins et aux valeurs des Canadiens et des Canadiennes. Les organismes de DMPS ont plus d'indépendance en matière de gestion des finances, de l'administration et des ressources humaines que les ministères et les organismes qui sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. L'Agence des douanes et du revenu du Canada, qui entrera en vigueur le 1er novembre 1999, aura une relation particulière avec la CFP, incluse dans la loi qui crée l'organisme.

Bien que les organismes de DMPS ne soient plus directement assujettis au pouvoir de nomination de la CFP, ils continuent de demander des services, d'utiliser des programmes et parfois de solliciter la participation directe de la CFP, afin de garantir l'application appropriée du mérite, de la compétence, de l'impartialité politique et de la représentativité.

Pendant l'année à venir, la CFP devra réfléchir à la pertinence de répondre à ces demandes, dans le cadre de son mandat et de sa capacité de fournir ces services.

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique

La CFP a lancé une stratégie de sensibilisation visant à engager les intervenants à se pencher sur les problèmes de gestion des ressources humaines d'intérêt mutuel. Une des grandes composantes de cette initiative est le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP), créé en décembre 1998. Ce conseil remplace le Comité mixte de consultation (CMC), tribune qui datait des années 1970 et qui, d'après les membres du CMC, avait fait son temps. Le CCCFP est composé de représentants des agents de négociation, des ministères et de la CFP. Son mandat consiste à aider la CFP à définir les problèmes de gestion stratégique des ressources humaines et à y apporter des solutions en fournissant à la CFP des conseils qui l'aideront à prendre ses décisions.

Coprésidées par un représentant d'un groupe de négociation et d'un ministère, les réunions du CCCFP ont eu lieu trimestriellement. À la suite des premières séances, les membres ont défini trois grandes priorités : les recours, qui sont liés à la nouvelle orientation de la Commission, la mobilité et la surveillance, y compris la responsabilité de la dotation.

Le succès des travaux avec le CCCFP aidera à démontrer la volonté de la CFP de favoriser l'engagement total et ouvert de sa clientèle et des intervenants, et il permettra au Conseil de devenir un modèle pour les activités de liaison externe dans toute la CFP.

Un effectif dynamique et représentatif

Les obligations de la CFP en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

Une fonction publique représentative reflète la société qu'elle dessert. En tant que gardienne des valeurs de la fonction publique, la Commission de la fonction publique (CFP) reconnaît le lien entre le mérite et la représentativité, lequel est renforcé par l'adoption de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi de 1996* (*LÉE*). La *LÉE* établit un cadre de responsabilisation pour la Commission en ce qui concerne certaines obligations de l'employeur, agissant dans le cadre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Les principales initiatives d'équité en matière d'emploi

En 1998-1999, la CFP a pris des mesures pour déceler et éliminer tout obstacle à l'efficacité de ses programmes et politiques. Elle a fait examiner ses principaux outils de sélection et d'évaluation, afin de s'assurer qu'ils étaient exempts de partipris et d'obstacles. En outre, elle a entrepris une étude de ses systèmes d'emploi en recrutement et en administration des priorités pour déterminer si les politiques et les pratiques ne posaient pas d'obstacles aux membres des groupes désignés. Les résultats de tous ces examens formeront la base des mesures prises en 1999-2000.

La CFP s'est associée au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), aux ministères et aux agents de négociation pour concevoir et mettre en œuvre le tout premier Colloque sur les systèmes d'emploi, tenu à Ottawa, en janvier 1999.

Cet événement a été un succès puisqu'il a aidé les ministères et les syndicats, non seulement à comprendre et à apprendre comment appliquer

les principes et les notions d'examen des systèmes d'emploi, mais aussi comment se consulter et comment collaborer en cas de problèmes d'équité en emploi.

...el régional de la ...ve de partenariat ... à l'emploi.

La CFP a déployé des efforts concertés en 1998-1999 pour soutenir et améliorer la capacité des ministères d'analyser efficacement leur effectif et établir des plans d'équité en matière d'emploi. Elle a participé activement à cet effort à différents niveaux en vue de s'assurer que les ministères, les agents de négociation et la Commission canadienne des droits de la personne, ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor, étaient conscients des nouveaux outils de prévision qu'elle avait mis au point et qui pouvaient les aider à s'acquitter de leurs obligations dans le domaine de l'équité en emploi. En collaboration avec le SCT, la CFP a aussi produit des profils de données sur l'équité en emploi adaptés aux structures des ministères, à la diversité des professions et aux pratiques d'embauche pour soutenir la capacité de planification de l'équité en matière d'emploi au sein des différents ministères.

Au Québec, le personnel régional de la CFP a dirigé une initiative de partenariat créatrice intitulée Accès à l'emploi. Il a travaillé avec des associations sans but lucratif pour tenter de régler les problèmes des employés et employées handicapés. La même équipe pluridisciplinaire a recherché des possibilités de télétravail, permettant ainsi à des employées et employés ayant un handicap physique de contribuer de manière productive sans être tenus de travailler dans un environnement de bureau traditionnel. Leur étude a connu un tel succès qu'elle a fait l'objet de présentations à des conférences internationales aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

En outre, les initiatives de partenariat de la CFP comprenaient, au cours de l'année écoulée, le travail avec un consortium de quelques grands employeurs au Canada en vue d'élaborer un logiciel innovateur qui permettra aux employeurs d'évaluer la mesure dans laquelle leurs pratiques administratives tiennent compte de la diversité, à partir de la mise au point du produit jusqu'à la commercialisation et au recrutement. Une évaluation de cet outil et de ses possibilités d'application dans le contexte de la fonction publique aura lieu au cours de l'exercice 1999-2000.

L'équité en matière d'emploi et la délégation aux ministères

De plus en plus, les ministères se tournent vers la CFP comme source de leadership et d'orientations concernant les possibilités de renouvellement du personnel en vue d'atteindre leurs objectifs de représentation des membres des groupes désignés.

La Commission, à sa discrétion, a le pouvoir d'approuver les demandes des ministères de mise en œuvre de programmes d'équité en matière d'emploi en vertu de l'article 5.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces programmes sont conçus pour aider les ministères à remplir leurs obligations dans le domaine de la dotation, en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, et ils doivent être utilisés dans le contexte des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines qui respectent les valeurs de dotation de la fonction publique fédérale.

En 1998-1999, la Commission a approuvé quatre demandes présentées par des ministères pour la mise en œuvre de ce genre de programmes, et elle a accordé le pouvoir délégué de recruter pour doter des postes autres que les postes de cadre de direction dans certains de ces cas.

Le recrutement favorisant l'équité en emploi

conclu davantage
s associations qui
membres des

La CFP recherche constamment de nouveaux moyens d'attirer des candidats et candidates potentiels par la sensibilisation, le partage d'information et l'utilisation des pouvoirs réglementaires. Cette année, la CFP a conclu davantage de partenariats avec des associations qui travaillent à placer des membres des groupes désignés.

La CFP a créé un nouveau comité consultatif de recrutement interministériel pour mieux comprendre les problèmes de recrutement des membres des minorités visibles et pour consulter ses partenaires à propos des solutions possibles. Des comités avaient déjà été formés pour les Autochtones et les personnes handicapées.

Une trousse d'information commune CFP/SCT sur l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail a récemment été envoyée aux cadres supérieurs. Cette trousse, qui vise à accroître la sensibilisation à la représentation des Autochtones au sein de la fonction publique, contient de l'information générale et des outils pour aider à améliorer la représentation des Autochtones au sein de l'effectif fédéral. On la trouvera à l'adresse suivante : (http://www.tbs-sct.gc.ca/ee/fr/pubfr/outils/ipamt/index.html).

Le Programme des mesures positives d'équité en emploi

La mise en œuvre de mesures positives qui assurent une juste représentation et l'avancement des membres des quatre groupes désignés dans la fonction publique est un élément clé du cadre stratégique sur l'emploi du gouvernement.

À l'automne 1998, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le Programme des mesures positives d'équité en emploi, qui favorise la progression continue vers un effectif représentatif. Ce programme du Conseil du Trésor succède au Programme d'initiatives des mesures spéciales et comporte quatre volets. Le SCT administre le volet Fonds d'intervention – équité en emploi, tandis que la CFP s'occupe des trois autres, au nom du Conseil du Trésor :

- Le Fonds du partenariat appuie les projets conçus pour éliminer des obstacles à l'équité en emploi communs à divers ministères fédéraux d'une région, ou les projets ministériels visant à régler un problème commun à plusieurs régions ou particulier à certaines collectivités fonctionnelles.
- Le Centre de ressources adaptées améliore les services existants conçus pour aider et conseiller les gestionnaires et certains fonctionnaires à répondre aux besoins des personnes handicapées quant aux aménagements spéciaux liés au travail.

- Le Bureau des services d'orientation de carrière – équité en emploi permet aux membres des groupes visés par l'équité en emploi dans l'ensemble de la fonction publique d'avoir accès à des services d'orientation sur le perfectionnement professionnel, en favorisant l'intégration des principes d'équité en emploi aux services ministériels d'orientation professionnelle et de gestion des ressources humaines.

La portée de l'application de ces composantes par la CFP est pancanadienne et favorise l'émergence de partenariats. Elles tirent parti de la solidité de la base régionale et de la banque d'expérience et de pratiques exemplaires connues, issue du programme antérieur. Elles continuent également à contribuer à la compréhension, au niveau du leadership, des changements nécessaires pour faire progresser le dossier de l'équité et améliorer la sous-représentation dans certains secteurs de l'effectif de la fonction publique.

Le renouvellement de la fonction publique

En 1998-1999, la Commission de la fonction publique (CFP) a contribué, avec différents intervenants et partenaires, au renouvellement de la fonction publique fédérale. Les principaux domaines dans lesquels la CFP est intervenue sont le recrutement, les programmes de perfectionnement et le renouvellement des cadres de direction. Voici un résumé des activités de la CFP dans chacun de ces domaines.

Les initiatives de recrutement

Les principaux enjeux

Dans son rôle de recruteur pour la fonction publique, la CFP a deux grands défis à relever : établir la fonction publique dans l'esprit des demandeurs d'emploi du Canada comme un employeur de choix dans le secteur public et arriver à se démarquer comme recruteur moderne et efficace. En 1998-1999, la CFP a continué à revoir et à réviser sa démarche de recrutement.

Pour attirer ces personnes compétentes au sein de la fonction publique, il importe de comprendre ce qu'elles recherchent et ce qu'elles attendent d'un employeur éventuel. Dans son *Rapport annuel 1997-1998*, la CFP note que certaines des stratégies de recrutement élaborées à l'appui de nos efforts de recrutement seront guidées par les résultats d'un sondage d'attitudes réalisé dans un échantillon d'universités canadiennes. Ce sondage, effectué par le Forum des politiques publiques, visait à déterminer les plans d'avenir des futurs diplômés et diplômées universitaires au chapitre de l'emploi et les facteurs qui motivent ces choix. À l'automne 1998, un rapport intitulé *Relever le défi* a été publié, expliquant les résultats de cette étude. On peut le consulter sur le site de la CFP à : (http://www.psc-cfp.gc.ca/recruit/dl/univfr.pdf).

Les stratégies de recrutement

D'après l'information recueillie au cours du sondage sur ce qui motive les nouveaux diplômés et diplômées à choisir un employeur, la CFP a commencé à élaborer de nouvelles stratégies de promotion pour soutenir les efforts de recrutement au sein de la population étudiante du Canada.

De plus, conformément aux recommandations des auteurs du sondage, la CFP a procédé à deux grandes campagnes de recrutement postsecondaire à l'automne et à l'hiver 1998-1999. Elle a accordé au recrutement postsecondaire une importance supérieure à celle qui lui avait été donnée au cours des années d'Examen des programmes. Le matériel promotionnel a été distribué plus largement, les visites dans les campus ont été effectuées de façon plus régulière et les programmes de sensibilisation des étudiants et étudiantes et des organismes d'équité en emploi ont été intensifiés. De plus, on a augmenté la participation ministérielle au recrutement postsecondaire et à la promotion des emplois auprès de la population étudiante. Il s'agit là d'une indication certaine de la prise de conscience par les ministères de la nécessité de recruter de nouveaux diplômés et diplômées et de mettre l'accent sur la planification de la relève.

où son rôle actuel
itement des
ment informatisé.

Le jumelage des gens et des emplois

La CFP tire parti des avantages d'Internet pour le recrutement depuis 1995. Grâce au projet Jumeler des gens et des emplois, la CFP pousse son application d'Internet un peu plus loin que la simple annonce de postes et l'acceptation des candidatures électroniques pour créer une «CFP virtuelle» où son rôle actuel d'acceptation et de traitement des candidatures est pleinement informatisé. À l'automne et à l'hiver 1998, les campagnes de recrutement postsecondaire ont été réalisées au moyen de cette approche. Il en sera de même pour le recrutement général à la fin de 1999 et le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant en 1999-2000.

Le recrutement par collectivité

Des initiatives particulières de recrutement ont été entreprises pour certaines collectivités fonctionnelles en 1998-1999, notamment le groupe de la technologie de l'information et de la gestion de l'information (TI/GI). La CFP a maintenu ses efforts concertés pour attirer des spécialistes de TI/GI au sein de la fonction publique, particulièrement dans la Région de la capitale nationale. Elle a dû faire concurrence au secteur privé, utilisant des technologies de pointe, Internet et des moyens de sensibilisation tels des salons de l'emploi et des campagnes de publicité dans les journaux et les revues spécialisés. Elle a aussi procédé à un sondage afin de déterminer les attentes des travailleurs des domaines des TI/GI sur le plan de l'emploi et a organisé des groupes de discussion. La CFP a réussi à attirer d'excellentes ressources, dont les compétences seront essentielles pour relever les défis présentés par l'an 2000 et la modernisation continue de la fonction publique. La CFP entreprend aussi des initiatives de recrutement pour d'autres collectivités, comme celle des ressources humaines. Pour la première fois, la campagne de recrutement postsecondaire d'hiver de la CFP visait les recrues dans le domaine des ressources humaines.

Dans le cadre de ses activités de renouvellement du personnel axées sur le mérite, les Programmes internationaux de la CFP coordonnent la nomination des candidats et candidates canadiens du niveau de la haute direction aux postes qui intéressent le Canada au sein des secrétariats d'organisations multilatérales dont le Canada est membre. Les candidates et candidats compétents du Canada et d'autres pays sont en concurrence pour l'obtention d'affectations internationales qui exigent un large éventail de compétences en gestion, ainsi que dans des domaines professionnels et hautement spécialisés. Au cours de l'année dernière, des candidats et candidates du Canada ont posé leur candidature à environ 224 postes auxquels 53 Canadiens et Canadiennes ont été nommés. En outre, 31 prorogations d'ententes de congé sans traitement ont été accordées à des fonctionnaires déjà en affectation au sein d'organisations internationales.

L'apprentissage – un processus continu

La Commission de la fonction publique (CFP) a toujours cru que l'apprentissage était l'un des outils fondamentaux essentiels à une fonction publique compétente. En 1998-1999, elle a renforcé cet engagement de travailler étroitement avec ses partenaires à la conception et à l'application de programmes de formation linguistique et professionnelle. Avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le Centre canadien de gestion, le Réseau du leadership, le Bureau du Conseil privé et les comités consultatifs en matière d'apprentissage, la Commission de la fonction publique a soutenu les efforts d'établissement d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique.

…utiliser des
…s d'enseignement
…rne vers des
…et collectives
…, y compris
…nce.

La CFP a recours à des moyens modernes pour aider les fonctionnaires à acquérir ou à améliorer leur compétence professionnelle et linguistique, afin de servir fièrement les Canadiens et les Canadiennes. Son approche reconnaît l'apprentissage comme l'acquisition de connaissances et de compétences par l'étude et par l'expérience. La CFP s'est engagée à encourager et à aider les fonctionnaires à apprendre, leur vie durant, dans le cadre de l'amélioration de la qualité de vie et du travail. Grâce à ses produits et à ses services, la CFP encourage et soutient l'apprentissage par des moyens officiels ou autres. Bien qu'elle continue d'utiliser des méthodes traditionnelles d'enseignement théorique, la CFP se tourne vers des méthodes individuelles et collectives assistées par ordinateur, y compris l'apprentissage à distance.

Les Comités consultatifs en matière d'apprentissage

Dans le cadre de son processus de modernisation, la CFP a créé un secrétariat chargé de desservir les cinq Comités consultatifs en matière d'apprentissage établis en 1997, en vue de soutenir les principales collectivités fonctionnelles (gestionnaires intermédiaires, politiques, contrôleurs, communications et ressources humaines). De plus, le Secrétariat aide à centraliser les efforts, à assurer les liens et le partage des pratiques exemplaires et à obtenir des économies d'échelle et une homogénéité de l'approche pour la détermination des solutions d'apprentissage au sein des différentes collectivités.

En 1998-1999, en collaboration avec le SCT, la CFP s'est assurée que des plans d'action des activités d'apprentissage étaient élaborés pour chacune des collectivités, et que ceux-ci comprenaient des profils de compétence, des cadres d'apprentissage, des besoins prioritaires d'apprentissage, des solutions d'apprentissage et des stratégies de communication.

Les programmes d'apprentissage

Au cours de l'année écoulée, la CFP a continué la mise en œuvre de son calendrier de 45 cours à l'échelle nationale à l'intention du personnel non cadre. Ces cours ont été mis à jour en fonction des réalités actuelles de la fonction publique telles que la réforme de la dotation et la fonction moderne de contrôleur. Des programmes d'apprentissage ont été élaborés pour le soutien de la Stratégie d'information financière et des nouvelles orientations en gestion du matériel et de l'approvisionnement. D'autres programmes d'apprentissage portent sur les compétences en communication dans le secteur public et les compétences en gestion.

Les activités internationales

En 1998-1999, la CFP a continué de participer aux activités internationales de soutien de la politique étrangère du Gouvernement du Canada. La CFP a fait des analyses et des évaluations des besoins, a fourni des services de conception de la formation, a servi de conseiller en activités d'apprentissage spécialisé et a formé de futurs formateurs et formatrices pour de nombreux établissements canadiens s'occupant de questions internationales.

CFP a travaillé pays comme , l'Ukraine, , l'Égypte, uba.

Les délégations étrangères étaient particulièrement intéressées par les activités de la CFP axées sur la dotation, le principe du mérite, l'apprentissage et l'impartialité politique. Au cours de l'année, la CFP a travaillé en partenariat avec des pays comme la République slovaque, l'Ukraine, la Barbade, la Guyane, l'Égypte, le Maroc, le Bénin et Cuba.

Les technologies d'apprentissage et les services de réseautage

Le Réseau des ressources d'apprentissage est une approche d'apprentissage coopératif et élargi basée sur Internet (http://learnet.gc.ca) qui a été lancée en octobre 1997, en tant que guichet unique d'apprentissage pour la fonction publique. Le Réseau continue d'offrir des possibilités d'apprentissage et d'information en direct, de faciliter le réseautage des groupes du gouvernement et des collectivités fonctionnelles qui participent à l'apprentissage et de fournir des ressources de

recherche importantes pour les spécialistes en ressources humaines qui travaillent dans le domaine de l'apprentissage.

Le Réseau comporte du matériel et des outils d'apprentissage, des tribunes de discussion, des bases de données informatives et des listes d'envoi pour aider différentes personnes à atteindre leurs objectifs d'apprentissage. L'année qui vient offre un potentiel considérable sur le plan des partenariats de la CFP avec des ministères et des entreprises privées en vue d'établir des possibilités et des outils d'apprentissage à distance et en direct, ainsi que d'autres modes appropriés assistés par ordinateur et adaptés aux besoins des apprenants et apprenantes.

La formation linguistique

Cette année encore, la CFP a augmenté sa clientèle de formation linguistique, particulièrement dans la Région de la capitale nationale. Cette situation pourrait être attribuable principalement au renouvellement de la fonction publique et à la politique de l'employeur sur les connaissances linguistiques des cadres supérieurs. Outre la formation, la CFP participe à la recherche et au développement dans ce domaine. Elle travaille à l'établissement d'une nouvelle méthode pour assurer une formation qui intègre l'auto-apprentissage à son programme. En 1998-1999, la CFP a réalisé plusieurs projets qui comprenaient l'utilisation d'un logiciel permettant à l'apprenant ou l'apprenante de travailler à son propre rythme, selon son propre plan d'apprentissage. La CFP a aussi mis en œuvre un projet d'apprentissage à distance ayant recours à des vidéoconférences personnalisées permettant d'aider les candidats et les candidates à se préparer à un examen en langue seconde.

La gestion fondée sur les compétences

Les compétences sont une constante parmi une foule d'initiatives partout dans la fonction publique, y compris la réforme de la dotation, les programmes ministériels et les programmes d'apprentissage. La Commission de la fonction publique (CFP) a satisfait au besoin d'appuyer les initiatives des ministères et de l'organisation liées aux compétences de bien des façons.

La CFP et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ont formé un comité mixte de gestion axée sur la compétence (GAC) en réponse aux demandes d'information sur la GAC formulées par les intervenants. Le comité est en train d'établir un cadre de paramètres stratégiques et réglementaires pour la GAC et se penchera sur le soutien des organismes centraux aux activités liées aux compétences comme source d'information centralisée.

La CFP et le SCT établissent actuellement de concert un profil des compétences en leadership, pour remplacer le *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique* de 1990. Le nouveau profil applique le *Profil des compétences en leadership pour les SMA et le personnel de la haute direction* de *La Relève* à tous les niveaux de gestion. On s'assure ainsi que les programmes généraux de perfectionnement sont conformes aux exigences des niveaux cibles en matière de compétences.

La CFP a donné des conseils en matière de compétences aux ministères, pour les programmes centraux et en partenariat avec d'autres organisations. Les consultations ministérielles comprennent la participation à des comités directeurs pour l'élaboration des profils de compétences et l'adaptation des instruments d'évaluation des compétences, comme les simulations et les exercices de la corbeille d'entrée. Parmi les contributions aux programmes généraux, mentionnons l'établissement

et l'application de modules visant à guider et «former les formateurs» aux principes des activités associées aux compétences, comme l'élaboration des profils de compétences, l'évaluation et la mise en œuvre pour des collectivités fonctionnelles, ainsi que des Comités consultatifs en matière d'apprentissage. En partenariat avec des organisations comme le gouvernement du Nouveau-Brunswick, le Réseau des gestionnaires intermédiaires du Manitoba et de nombreux ministères, la CFP a donné de l'information, des ateliers et des séances de formation, et elle a tenu des colloques.

La CFP offre aussi des instruments d'évaluation des compétences. Les activités cette année ont porté sur l'adaptation du Centre d'évaluation pour que les nominations de cadres supérieurs reflètent les compétences en leadership de *La Relève*, l'adaptation des compétences et des instruments pour la composante d'évaluation des programmes généraux de perfectionnement comme le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le programme Cours et Affectations de perfectionnement (CAP), ainsi que la mise à jour et l'établissement d'instruments d'évaluation des compétences pour les programmes généraux comme le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQSMA).

La CFP a mis en application des programmes d'évaluation des compétences, assurant la formation des évaluateurs et évaluatrices de compétences et élaborant des guides et des programmes de formation, en plus de remplir les fonctions opérationnelles. Ces programmes d'évaluation des compétences comprennent différents programmes de perfectionnement comme : le PSG, le PFAE, le CAP, le PPACS et le PPQSMA, ainsi que le processus de sélection pour le nouveau gouvernement du Nunavut.

Des mécanismes de recours modernisés

La Commission de la fonction publique (CFP) établit des comités pour entendre les appels des fonctionnaires à propos d'infractions présumées à la *Loi* et au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Elle fait aussi des enquêtes au sujet des plaintes et des irrégularités du processus de renouvellement du personnel qui ne peuvent faire l'objet d'appels, elle enquête sur les plaintes de harcèlement en milieu de travail et s'occupe de concilier les règlements lorsque les plaintes sont entendues. En outre, la CFP fournit de la formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux syndicats et à tout autre organisme ou particulier.

La CFP a récemment réorganisé sa démarche quasi-judiciaire et ses méthodes d'enquête afin de remplir son rôle relativement à l'évolution de la structure et des besoins de la fonction publique. Elle regroupe et rationalise ses opérations en combinant les appels et les recours en matière de mutation avec les enquêtes, la médiation et la conciliation. Elle a créé un seul bureau du registraire afin d'intégrer un système de calendrier automatisé des appels, des enquêtes et des recours en matière de mutation. En même temps, la CFP continue de travailler avec d'autres intervenants à examiner les possibilités de fournir des mécanismes efficaces et efficients de recours pour un système de dotation axé sur la compétence, la représentativité, la confiance, l'honnêteté, l'intégrité et les communications efficaces.

re aussi flexibles
ux besoins des
ables de les rendre
rocessus.

Après l'établissement du Groupe consultatif sur les recours, celui-ci a tenu de nombreuses réunions l'année dernière, qui se sont traduites par des propositions de changement aux systèmes de recours. Les membres du groupe ont mis au point un ensemble de recommandations et se sont entendus sur dix grandes priorités, dont un certain nombre ont déjà été mises en œuvre.

La CFP croit que les recours devraient être aussi flexibles que possible, adaptés aux besoins des parties en cause, et capables de les rendre plus responsables du processus. D'autres démarches expérimentales, favorisant une intervention rapide, comme l'utilisation de la médiation et de conférences de règlement préparatoires à l'audience, ont été utilisées avec succès. Ces mécanismes officieux permettent de régler les conflits dès les premières étapes et dans un contexte plus proche du milieu de travail. Autre amélioration du système : les décisions du comité d'appel comprennent maintenant un résumé, expliquant clairement les raisons pour lesquelles l'appel est soit rejeté ou accueilli, selon le cas.

La CFP tente d'accélérer le processus de recours afin de mieux combler les besoins des intervenants. Elle le fait en établissant des priorités d'audience concernant les nominations intérimaires, les nominations faites à la suite de mesures correctives, les questions de compétence et les concessions ministérielles. Au besoin, et à la discrétion de chaque personne, les présidents et les présidentes des comités d'appel prononcent maintenant des jugements verbalement au moment de l'audience, et en rédigent les motifs dans les 14 jours qui suivent. En outre, la CFP étudie la possibilité de recourir plus largement à la technologie disponible pour ces activités (courrier électronique, conférences téléphoniques, vidéoconférences, Internet).

On pourra trouver des données précises concernant les enquêtes, les appels et les recours en matière de mutation en 1998-1999 dans la section sur les données statistiques du présent rapport.

L'impartialité politique

Un ou une fonctionnaire qui veut se faire nommer candidat ou candidate et qui pose sa candidature dans le cadre d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit, en vertu de la *LEFP*, demander à la Commission un congé non payé.

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*, la Commission de la fonction publique (CFP) a des obligations particulières concernant l'impartialité des fonctionnaires et de la fonction publique.

Un ou une fonctionnaire qui veut se faire nommer candidat ou candidate et qui pose sa candidature dans le cadre d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit, en vertu de l'article 33 de la *LEFP*, demander à la Commission un congé non payé. La Commission peut accorder le congé si elle est convaincue que la candidature de la personne à l'élection ne nuira pas à son utilité au poste qu'elle occupe – et auquel elle retournera si elle n'est pas élue ou si sa candidature n'est pas retenue.

Pour la période allant du 1er avril au 31 mars 1999, la Commission a reçu une seule demande de congé du genre, d'une personne qui posait sa candidature à une élection provinciale. Cependant, la demande provenait d'une personne embauchée à temps partiel en vertu du *Décret d'exemption*, C.P. 1980-3475. À ce titre, la personne n'était pas fonctionnaire aux termes de l'article 2 de la *LEFP* et, par conséquent, la question ne relevait pas de la compétence de la Commission.

En ce qui concerne les nominations à la fonction publique ou à l'intérieur de celle-ci, le principe de la *LEFP* est qu'elles «se font sur la base d'une sélection fondée sur le mérite», ce qui a toujours été considéré comme signifiant par exemple que les décisions de nomination ne peuvent être basées sur des considérations politiques. Le principe du mérite fait partie des conventions et des règles juridiques qui gouvernent la fonction publique, et qui prévoient par ailleurs que les ministres fédéraux n'ont pas compétence en matière de recrutement, d'affectation, de mutation ou de promotion des fonctionnaires, ou pour prendre toute autre décision concernant leur carrière.

La raison fondamentale de cette séparation de la fonction publique et du niveau politique est la nécessité d'assurer la stabilité du gouvernement qu'exige une démocratie vigoureuse, ainsi que la continuité d'une administration à une autre que nécessitent le leadership politique élu et un bon gouvernement.

La Commission reconnaît que les fonctionnaires, partout au Canada, doivent être conscients de la prudence qu'il leur faut exercer à l'égard des activités politiques à cause du devoir qui leur incombe, face au gouvernement de l'heure et à la population du Canada. Étant donné l'importance de cette question, la Commission a l'intention de continuer à sensibiliser les fonctionnaires au cours de l'année à venir. La Commission n'a pas de preuve matérielle, en 1998-1999, d'intervention partiale en ce qui concerne la nomination de fonctionnaires.

Il est à noter que l'impartialité politique est une des valeurs de dotation dont les ministères qui ont le pouvoir délégué doivent rendre compte dans le contexte du nouveau système de responsabilisation.

Chapitre deux : La responsabilisation de la Commission de la fonction publique

Dans son rapport annuel de cette année, la Commission de la fonction publique (CFP) est heureuse de présenter un exposé en profondeur de sa responsabilisation, question d'importance particulièrement si l'on tient compte de la réforme de la dotation et de la nouvelle orientation de la CFP.

Les trois échelons de la chaîne de responsabilisation

Le Parlement a accordé à la Commission la responsabilité de s'assurer que les nominations à la fonction publique et à l'intérieur de celle-ci sont conformes au principe du mérite. La CFP a pour mandat de préserver le principe du mérite et de garantir une fonction publique compétente, non partisane et représentative de la population qu'elle dessert. Elle doit aussi s'assurer que les nominations sont faites conformément aux valeurs de justice, d'équité et de transparence. En même temps, la CFP reconnaît que la dotation doit tenir compte des principes de gestion que sont la souplesse, l'abordabilité et l'efficience.

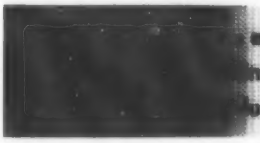
Cependant, la CFP reconnaît que le principe du mérite est une obligation générale de sorte qu'elle a conçu son modèle de responsabilité à trois échelons :

Échelon 1 La CFP rend compte au Parlement de l'état général du système de dotation;

Échelon 2 Les administrateurs généraux des ministères rendent compte à la CFP du rendement du système de dotation;

Échelon 3 Les gestionnaires fonctionnels et hiérarchiques des ministères doivent rendre compte à leur administrateur général de l'efficacité de la dotation.

L'évolution de la responsabilité en matière de dotation



...est dans un état ...n de s'adapter aux ...u vingtième siècle.

Depuis la *Loi du service civil* de 1908, qui établissait la Commission du service civil comme un organisme indépendant, et l'introduction de la doctrine de neutralité politique en dotation pour remplacer le favoritisme, le système de dotation est dans un état de réforme continue afin de s'adapter aux changements sociaux du vingtième siècle.

La *Loi sur le service civil* de 1918 conférait à la nouvelle Commission du service civil formée de trois personnes un mandat beaucoup plus vaste pour éliminer le favoritisme; l'autorité de la Commission s'étendait à tout le service civil (quelque 40 000 employés et employées à l'époque) et comprenait le pouvoir de faire des nominations. Cette loi garantissait à la Commission du service civil l'indépendance nécessaire à l'égard du gouvernement et du Parlement pour la dotation du service civil et introduisait le principe du mérite.

La nouvelle *Loi sur le service civil* de 1961 accordait à la Commission le pouvoir de déléguer une partie de son autorité aux administrateurs généraux et de procéder à des nominations sans

concours là où elle jugeait qu'un concours était peu pratique ou peu souhaitable. De plus, l'audition des appels devenait un droit légal, plutôt qu'une décision administrative.

En 1967, l'adoption de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* (*LEFP*) créait la Commission de la fonction publique comme nous la connaissons aujourd'hui. Bien que la *LEFP* soit demeurée essentiellement inchangée de 1967 à 1993, la CFP s'est efforcée de diverses façons d'accélérer le processus de dotation, notamment en déléguant des pouvoirs aux administrateurs généraux et en créant des décrets d'exemption pour exempter certaines situations limitées et précises de la *Loi*.

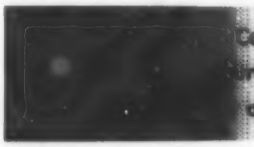
Dans les années 1980, par une réforme administrative, la CFP a tenté de rationaliser et de simplifier ses pratiques de dotation et ses marches à suivre dans la plus grande mesure possible en vertu de la loi existante. Ensuite, l'initiative Fonction publique 2000, au début des années 1990, a mené à une réforme législative par l'entremise de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*, qui est entrée en vigueur en 1993. Cette loi créait des mécanismes relativement à certains aspects, comme le mérite individuel, les mutations et l'emploi occasionnel, qui donnaient aux gestionnaires des moyens rapides et flexibles de doter des postes et de mettre en œuvre des programmes d'équité en matière d'emploi.

L'événement suivant à avoir eu une incidence sur le système de dotation s'est produit en 1996, lorsque la fonction publique a été assujettie à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui a pour objet de s'assurer que personne ne se voie refuser un emploi ou des avantages pour des raisons non liées à ses compétences et, pour atteindre cet objectif, de corriger les conditions désavantageuses de l'emploi.

De plus, toujours en 1996, le *Rapport sur l'examen consultatif de la dotation*, rédigé à la suite d'un vaste examen approfondi du système de dotation parrainé par la CFP, a été publié. Cette consultation sans précédent de tous les intervenants du système de dotation proposait une nouvelle vision pour le renouvellement du personnel au sein de la fonction publique.

En 1997, la réforme de la dotation et *La Relève* ont donné le ton à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, ainsi qu'elle a été décrite antérieurement dans le présent rapport, tout en insistant davantage sur la souplesse du cadre législatif existant.

L'indépendance de la Commission



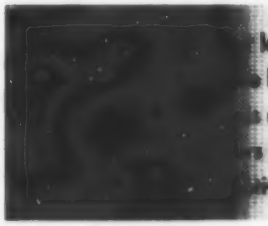
Commission est tout rd'hui qu'elle l'était a 90 ans.

L'indépendance de la Commission est tout aussi importante aujourd'hui qu'elle l'était lors de sa création il y a 90 ans. Elle demeure une des conditions objectives des paramètres établis dans la *LEFP*. La situation de la Commission en tant qu'organisme indépendant est essentielle pour qu'elle puisse exercer toutes ses fonctions, y compris le recours, la dotation non déléguée, la surveillance générale et les cadres stratégiques et réglementaires. Dans toutes ses activités de dotation, le besoin d'autonomie et de liberté à l'égard de toute influence extérieure est fondamental. Grâce à cette indépendance, la Commission a été mandatée par le Parlement pour assurer l'application d'un système de nomination basé sur le mérite, qui est le bastion le plus solide contre l'ingérence bureaucratique et politique.

Les pressions de la fonction moderne de contrôleur influant sur la responsabilisation en dotation

Aujourd'hui, le but du système de dotation demeure le même qu'il y a 90 ans, c'est-à-dire le moyen par lequel les ministères acquièrent les ressources humaines nécessaires pour offrir des services aux Canadiens et aux Canadiennes.

Cependant, avec la délégation accrue des pouvoirs et les pressions exercées sur le gouvernement pour l'amélioration de la qualité des services à un coût moindre, il est devenu nécessaire d'apporter des changements au système de dotation et à la façon dont la CFP peut démontrer au Parlement qu'elle s'acquitte de ses responsabilités avec tout le respect et la diligence appropriés.



les valeurs
la justice, l'équité
nous devons aussi
additionnelles que
ivité et l'innovation.

La question fondamentale à poser consiste à se demander si la dotation, telle qu'elle est effectuée, contribue à former un effectif compétent, capable de servir la population canadienne. Nous devons conserver les valeurs traditionnelles telles que la justice, l'équité et la transparence, mais nous devons aussi tenir compte des valeurs additionnelles que sont la qualité, la réceptivité et l'innovation.

Cela signifie qu'il faut utiliser des mesures préventives pour assurer une responsabilité après le fait (promouvoir des valeurs communes) plutôt qu'un rétablissement de la conformité par la suite (après vérification des faits). Cela signifie également que le rôle des organismes change de celui de contrôleur à coordonnateur et à fournisseur d'information, et qu'un ou qu'une gestionnaire exerce une plus grande autonomie opérationnelle dans les limites du système de valeurs.

Ainsi, la CFP modifie la dotation qui, d'un système basé sur les règles et les marches à suivre, devient un système basé sur des principes directeurs, des valeurs et des objectifs communs. Le défi consistera à améliorer la souplesse du système, tout en conservant le principe du mérite.

La boîte à outils moderne de la responsabilisation

le la CFP suppose la
nts au moyen d'une
de mécanismes.

La boîte à outils moderne de la CFP est une réponse à facettes multiples à ces pressions modernes de la fonction de contrôleur, qui met l'accent sur les résultats plutôt que sur les extrants. Le rôle de surveillance de la CFP suppose la collecte de renseignements au moyen d'une combinaison d'outils et de mécanismes. En insistant davantage sur les valeurs, les résultats et les tendances, il en ressort une nouvelle dynamique qui permettra à la CFP d'être présente tout au long du continuum de surveillance. Le travail à effectuer au cours de l'année qui vient consistera à raffiner les outils et les mécanismes de la CFP, conformément à la nouvelle orientation de la Commission, qui est de mettre l'accent sur la surveillance accrue. La Commission s'en remet au Comité consultatif de la CFP pour obtenir des avis dans les domaines à améliorer, sur les nouveaux outils à obtenir et les lacunes à combler. Dans la section qui suit, on trouvera une description du continuum de surveillance de la CFP.

La Commission de la fonction publique

1) travaille étroitement avec les ministères à leur fournir de l'aide et des conseils, et ce par des ateliers d'information, des exposés systématiques, des analyses des tendances nouvelles, des systèmes d'alerte rapide, des monographies et le partage des pratiques exemplaires;
2) continue de fournir des politiques sur le mérite, auxquelles les ministères peuvent se reporter pour avoir de meilleures orientations; elle le fait normalement par des règlements ordinaires ou adaptés, des normes, des examens consultatifs de la réglementation et des cadres personnalisés;
3) utilise les études systémiques, les outils d'évaluation des résultats (cadres de responsabilisation) des évaluations et des vérifications pour fournir une évaluation globale du système de dotation et pour recommander des améliorations;
4) utilise des mesures correctives au besoin; et
5) fournit un processus de recours indépendant pour le soutien du principe du mérite afin de protéger l'intérêt public et de promouvoir, par une intervention et une information efficaces, l'application du mérite, de la justice, de l'équité et de la transparence.

Les indicateurs et les mesures

Dans le cadre du processus d'établissement des ententes de responsabilisation en dotation, les ministères établissent des indicateurs et des mesures qu'ils utiliseront pour évaluer le rendement en dotation et en rendre compte à la Commission. Les paragraphes qui suivent en donnent quelques exemples.

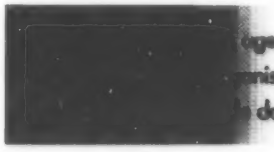
Pour les valeurs touchant les résultats, un indicateur de la ***compétence*** consiste à élaborer et à mettre en œuvre des profils de compétence. Un autre indicateur est la satisfaction de la clientèle (à l'intérieur et à l'extérieur du ministère), avec une mesure précise pour l'accréditation ISO, au besoin.

Un indicateur de ***représentativité*** désigne le taux de maintien en poste de l'effectif des groupes désignés, mesuré grâce à un examen ministériel du taux de remplacement. Un second serait la progression de carrière des membres des groupes désignés, mesurée par le contrôle de leur cheminement d'emploi.

Pour l'***impartialité politique***, un des indicateurs est l'attestation par l'administrateur général de l'accomplissement des activités de dotation en toute impartialité, mesurées en fonction du soutien qualitatif accordé à cet énoncé, indiquant qu'il n'y a pas eu de favoritisme, ni politique ni bureaucratique. Un autre indicateur serait le résultat d'une analyse des plaintes fondées, mesuré par des examens des rapports et des plaintes déposées de différentes façons.

Pour les valeurs touchant les processus que sont la ***justice***, ***l'équité*** et la ***transparence***, un indicateur commun est la satisfaction de la direction et des membres du personnel, mesurée par des consultations et des enquêtes auprès des gestionnaires et du personnel.

Les nouvelles relations de la CFP avec les intervenants



La CFP a pour tâche de préserver le principe du mérite de deux façons. Premièrement, elle doit continuer de fournir au Parlement l'assurance qu'elle remplira ses fonctions statutaires dans les années à venir. Deuxièmement, elle doit s'assurer que ces fonctions sont remplies de manière efficace et innovatrice et qu'elles correspondent à la nouvelle dynamique du milieu de travail de l'avenir, à la diversité croissante de la société canadienne et au rôle changeant du gouvernement.

Les parlementaires, les agents de négociation, les ministères et les organismes contribuent à l'intégrité du système de dotation. La CFP continuera de tenter d'obtenir des conseils pour l'établissement de politiques et de principes efficaces en matière de dotation et de trouver des moyens nouveaux et innovateurs de le faire. Cela suppose de nouvelles relations avec ses intervenants, basées sur la confiance et sur un sentiment partagé des valeurs. Cela signifie également que les pouvoirs délégués de dotation seront exercés en tenant compte de ces valeurs et que les administrateurs généraux partageront cette responsabilisation en rendant compte de leur rendement par rapport à ces valeurs.

La question suppose également que les administrateurs généraux chercheront à obtenir la contribution des représentants des employés et employées au cadre de responsabilisation en matière de dotation des ministères et au rapport annuel sur le rendement en dotation présenté à la CFP. La Commission, dans son rapport au Parlement, rendra compte non seulement de ses opérations et de ses affaires, mais elle fera aussi des commentaires sur les résultats généraux et l'état global du système de dotation.

Une stratégie d'information

La CFP a cessé de recueillir des données sur les nominations individuelles au moyen du rapport d'opérations de dotation (ROD) le 31 mars 1999. Cette décision résultait de deux problèmes distincts mais interreliés. L'un est que la réforme de la dotation a confié la conception opérationnelle et la gestion du système de dotation aux ministères, remettant ainsi en question la raison de continuer la collecte de données de niveau opérationnel par la CFP. Ensuite, la qualité des données du ROD s'était graduellement détériorée.

...on valable en vue ...e Parlement est une ...ion.

La réforme de la dotation a aussi donné l'occasion de repenser les besoins futurs d'information de la CFP. Cela a entraîné l'établissement d'une stratégie d'information qui comprend la définition des besoins actuels et futurs d'information permettant de surveiller efficacement le système du mérite. L'obtention d'information valable en vue de son utilisation par le Parlement est une priorité de la Commission.

En outre, grâce à son rôle de surveillance et à la délégation accrue des pouvoirs aux ministères relativement à la réforme de la dotation, ainsi qu'aux efforts concentrés sur les cadres de responsabilisation et la mesure du rendement, la CFP doit faire en sorte de devenir une source valable d'information sur les ressources humaines et de conseils aux ministères.

Pour que la Commission puisse mieux remplir ses obligations en matière de rapport au Parlement et combler les besoins de la clientèle de manière plus large mais toujours axée sur les valeurs, il fallait une démarche exhaustive et dynamique de partage de l'information. Les renseignements obtenus grâce à cette démarche fourniront une rétroaction régulière à toutes les parties importantes, permettront de faire des rajustements rapides et aideront à mesurer l'état du système de dotation.

Conclusion

L'exercice 1998-1999 a été très intéressant pour la Commission de la fonction publique (CFP). Celle-ci avait mis en marche plusieurs initiatives de réforme dans le domaine de la dotation, du recrutement, du renouvellement des cadres supérieurs et des recours, contribuant ainsi à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à la fonction publique. Elle a conçu un nouveau système de responsabilisation, surtout axé sur les valeurs. Elle a amélioré la délégation des pouvoirs de dotation et en a accru la souplesse. Elle s'est acquis une renommée d'organisme d'apprentissage de premier plan du secteur public. Avec divers partenaires, intervenants et clients, elle a apporté des révisions aux principaux programmes de perfectionnement centraux et a accru les activités d'équité en emploi. Elle a aussi participé activement au renouvellement de la collectivité des ressources humaines. Mieux encore, elle a sollicité sa clientèle et ses intervenants, dans le cadre d'un processus de consultation, afin qu'ils l'aident à améliorer sa surveillance du principe du mérite.

L'année du millénaire sera sans aucun doute une année de changements importants pour la CFP. Tandis qu'elle continue ses consultations de sa clientèle, des intervenants et d'autres parties, la CFP pourra renforcer sa nouvelle orientation.

En se basant sur le concept voulant que le mérite soit l'affaire de tout le monde, nous vous invitons, au cours de l'année qui vient, à participer au dialogue à ce sujet. Nous aimerions travailler avec vous pour nous assurer que vous avez un système de mérite efficace qui soutient une fonction publique représentative, compétente et non partisane, bien préparée à servir le public canadien. Dans ce contexte, la CFP sera plus en mesure de fournir à la fonction publique des politiques sur le mérite, ainsi que des activités de promotion et de protection de ce principe, nécessaires dans le contexte de gestion des ressources humaines de demain.

Annexes

Données statistiques 34

Renseignements sur les nominations 34

Notes techniques 35

Tableaux

1. Modalité de nomination et durée d'emploi 38
2. Modalité de nomination et catégorie professionnelle 38
3. Modalité de nomination et région géographique 39
4. Modalité de nomination et ministère 40
5. Mode et modalité de nomination 42
6. Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en emploi 42
7. Modalité de nomination et groupes linguistiques 43
8. Modalité de nomination et langues officielles 43
9. Nominations et situation professionnelle 44
10. Programmes de recrutement 45
11. Administration des priorités 46
12. Enquêtes 46
13. Appels 47
14. Mutations 48

Pouvoirs délégués 49

Décrets d'exemption 51

Exemptions particulières 54

Données statistiques

Renseignements sur les nominations

Cette année, les renseignements statistiques sur les nominations proviennent de deux sources : d'abord des données fournies directement à la Commission de la fonction publique (CFP) par les ministères au moyen du rapport d'opérations de dotation (ROD) et, ensuite, du Système d'information des titulaires du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). La CFP a cessé de recueillir des données sur les nominations individuelles au moyen du rapport d'opérations de dotation (ROD) le 31 mars 1999. Cette décision résultait de deux problèmes distincts mais interreliés. L'un est que la réforme de la dotation a confié la conception opérationnelle et la gestion du système de dotation aux ministères, remettant ainsi en question la raison de continuer la collecte de données de niveau opérationnel par la CFP. Ensuite, la qualité des données du ROD s'était graduellement détériorée.

Quand on les applique aux nominations survenues pendant l'exercice 1998-1999, les nouvelles procédures d'estimation du nombre de nomination révèlent un degré de sous-évaluation des nominations à la fonction publique au moyen du ROD de 36 % (29 773 comparativement à 19 104) et de 39 % dans le cas des promotions (27 593 contre 16 808). Les estimations des mutations latérales ou régressives, y compris les déploiements, sont 7,4 % plus élevées que celles qui ont été rapportées au moyen du ROD (19 331 contre 17 998), tandis que les estimations des nominations d'étudiants et d'étudiantes sont 51,7 % plus élevées que ne l'indiquait le ROD (15 786 contre 10 407).

La seule exception à la règle se trouve au niveau des estimations des nominations à des emplois temporaires, qui sont 3,3 % moins nombreuses que ne l'indiquait le ROD (20 378 contre 21 084)[1]. Les données de cette année sur les nominations ont été établies en tenant compte des estimations extraites du Système d'information des titulaires du SCT afin de faire le rajustement nécessaire compte tenu de la sous-évaluation des nominations rapportées par les ministères au moyen du ROD.

Comme il a été souligné précédemment, une bonne partie des renseignements colligés par le ROD peuvent être calculés à partir d'autres sources. Il y aura toutefois une certaine perte d'information. La plus importante perte concerne les données sur le processus de nomination. À cet égard, des mécanismes de rechange sont en cours d'élaboration. La CFP continue de recourir à des méthodologies fondées sur un échantillonnage périodique afin d'assurer la spécificité et la souplesse nécessaires tout en réduisant les coûts et le fardeau des rapports pour la CFP et les ministères. D'autres modes de collecte de données seront élaborés dans le cadre d'un plan d'information plus détaillé en 1999-2000.

[1] Les prolongations de nominations à des emplois temporaires sont considérées comme de nouvelles nominations dans le ROD, tandis que dans les mouvements relatifs à la paie dans le Système d'information des titulaires, elles sont plutôt comptabilisées à titre de prolongation des nominations précédentes.

Notes techniques

La présente section renferme des statistiques détaillées sur les nominations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et sur l'administration des priorités.

Mode de nomination inconnu

Des données sur le mode et la modalité de nomination, au tableau 5, et des données sur la modalité de nomination et les groupes linguistiques, au tableau 8, font état de 21 454 nominations dont le mode de nomination et la langue restent inconnus. Cela s'explique par le processus d'estimation au moyen du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le fait que le processus de nomination et la langue n'y figurent pas. Dans l'avenir, ainsi qu'il est décrit ci-dessus, la CFP recourra à d'autres moyens de recueillir l'information requise.

Emplois temporaires

Tous les ministères ont été habilités à recruter du personnel temporaire en 1998-1999. En se basant sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la CFP a estimé à 20 378 le nombre de nouvelles nominations à des emplois temporaires en 1998-1999.

Catégorie professionnelle

Toutes les nominations ne visent pas des postes classés selon la Classification des professions de l'Administration fédérale (tableau 2). Par exemple, la classification type ne s'applique pas aux nominations effectuées dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif (COOP) et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) ni aux nominations au sein de ministères pour lesquels le Conseil du Trésor ne joue par le rôle d'employeur.

Région géographique

Les statistiques sur la région géographique (tableau 3) ont été obtenues à partir de renseignements sur les nominations fournis par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le cas de 446 nominations, il a été impossible de déterminer la région géographique.

Ministères

Le tableau 4 reflète la restructuration des ministères à la fin de l'exercice 1998-1999. Seuls les ministères ayant effectué au moins 25 nominations en 1998-1999 apparaissent séparément au tableau 4. Les ministères ayant effectué moins de 25 nominations sont groupés sous la rubrique *Autres ministères*. Il est à noter que le Bureau des passeports est indiqué séparément même s'il fait partie du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Bureau des passeports détient une entente distincte de délégation des pouvoirs en dotation avec la CFP.

Première langue officielle

Les statistiques sur la première langue officielle présentées aux tableaux 7 et 8 ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations communiqués par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En 1998-1999, on n'a pu déterminer la première langue officielle dans le cas de 775 nominations.

Données sur l'équité en matière d'emploi

Les statistiques sur les femmes, présentées au tableau 6, ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations communiqués par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En 1998-1999, il a été impossible dans 563 cas d'indiquer le sexe des personnes nommées. Les statistiques sur les membres des groupes de minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations et de la Banque des données sur l'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, selon l'état du fichier au 31 mars 1999. Seuls les noms des personnes ayant volontairement déclaré faire partie d'un groupe désigné apparaissent dans ce fichier; aussi, les statistiques ne sont-elles pas nécessairement représentatives. Les ministères ne sont pas tenus de fournir des renseignements sur les déclarations volontaires dans le cas des nominations pour une période déterminée de moins de trois mois.

Renseignements sur les bénéficiaires de priorité

Les statistiques relatives aux bénéficiaires de priorité présentées au tableau 11 ont été tirées du Système d'administration des priorités (SAP) de la CFP. Ce tableau fait abstraction des fonctionnaires qui ont démissionné ou qui ont pris leur retraite à la date du début de la période leur donnant droit à une priorité de fonctionnaire excédentaire. Dans ces cas, il n'y a pas eu de droit de priorité. Le SAP est le répertoire qu'utilise la CFP pour mettre en valeur, auprès des ministères ayant des postes à doter, la candidature des fonctionnaires compétents, bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire. Ce répertoire comprend les fonctionnaires déclarés excédentaires par les ministères, ainsi que tous les autres bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Données sur les étudiants et les étudiantes

Depuis l'entrée en vigueur du décret d'exemption pour les programmes d'emploi pour étudiants et étudiantes, le 9 avril 1997, les étudiants et étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes recrutées n'étant plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la *LEFP*, le tableau 10 a été modifié de manière à englober tout le recrutement (plutôt que le nombre de nominations).

Modalité de nomination et durée d'emploi

1

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la durée d'emploi et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Durée d'emploi	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Durée indéterminée	3 469	11,7	24 392	88,4	4 960	56,4	0	0,0	14 077	81,5	46 898	39,6
Période déterminée	26 304	88,3	3 201	11,6	3 830	43,6	35 075	100,0	3 197	18,5	71 607	60,4
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Modalité de nomination et catégorie professionnelle

2

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Catégorie professionnelle	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Groupe de la direction	44	0,1	646	2,3	77	0,9	0	0,0	336	1,9	1 103	0,9
Scientifique et professionnelle	2 079	7,0	3 212	11,6	687	7,8	1 473	4,2	1 584	9,2	9 035	7,6
Administration et service extérieur	5 547	18,6	13 445	48,7	2 473	28,1	4 334	12,4	10 317	59,7	36 116	30,5
Technique	2 055	6,9	2 238	8,1	509	5,8	1 358	3,9	886	5,1	7 046	5,9
Soutien administratif	14 883	50,0	5 927	21,5	3 175	36,1	23 416	66,8	3 250	18,8	50 651	42,7
Exploitation	5 050	17,0	1 887	6,8	1 855	21,1	4 477	12,8	882	5,1	14 151	11,9
Sans objet (b)	115	0,4	238	0,9	14	0,2	17	0,0	19	0,1	403	0,3
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Nominations à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas. Voir les notes techniques sur la catégorie professionnelle

Modalité de nomination et région géographique

3

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la région géographique et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Région géographique(b)	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Terre-Neuve	1 188	4.0	554	2.0	156	1.8	1 231	3.5	395	2.3	3 524	3.0
Île-du-Prince-Édouard	213	0.7	230	0.8	57	0.6	584	1.7	464	2.7	1 548	1.3
Nouvelle-Écosse	1 085	3.6	1 125	4.1	344	3.9	793	2.3	608	3.5	3 955	3.3
Nouveau-Brunswick	992	3.3	635	2.3	273	3.1	864	2.5	384	2.2	3 148	2.7
Québec (sauf la RCN)	5 663	19.0	3 004	10.9	1 498	17.0	11 103	31.7	2 326	13.5	23 594	19.9
Région de la Capitale nationale (RCN)	7 590	25.5	11 375	41.2	2 452	27.9	10 034	28.6	8 098	46.9	39 549	33.4
Ontario (sauf la RCN)	3 601	12.1	4 091	14.8	1 596	18.2	3 618	10.3	2 138	12.4	15 044	12.7
Manitoba	2 791	9.4	1 039	3.8	351	4.0	2 694	7.7	523	3.0	7 398	6.2
Saskatchewan	1 279	4.3	636	2.3	207	2.4	365	1.0	251	1.5	2 738	2.3
Alberta	1 788	6.0	1 582	5.7	535	6.1	986	2.8	663	3.8	5 554	4.7
Colombie-Britannique	2 913	9.8	2 932	10.6	1 225	13.9	2 654	7.6	1 348	7.8	11 072	9.3
Yukon	140	0.5	72	0.3	46	0.5	41	0.1	30	0.2	329	0.3
Territoires du Nord-Ouest	161	0.5	114	0.4	28	0.3	37	0.1	29	0.2	369	0.3
Étranger	14	0.0	201	0.7	7	0.1	1	0.0	14	0.1	237	0.2
Inconnu	355	1.2	3	0.0	15	0.2	70	0.2	3	0.0	446	0.4
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques sur la région géographique.

Modalité de nomination et ministère

4

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le ministère et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Ministère	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Affaires indiennes et du Nord Canada	584	2,0	661	2,4	263	3,0	259	0,7	943	5,5	2 710	2,3
Affaires étrangères et Commerce international	354	1,2	535	1,9	105	1,2	655	1,9	199	1,2	1 848	1,6
Agence canadienne d'évaluation environnementale	6	0,0	41	0,1	8	0,1	14	0,0	10	0,1	79	0,1
Agence canadienne de développement internationnal	91	0,3	218	0,8	18	0,2	63	0,2	231	1,3	621	0,5
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	50	0,2	34	0,1	5	0,1	21	0,1	16	0,1	126	0,1
Agence de promotion économique du Canada atlantique	60	0,2	66	0,2	20	0,2	32	0,1	26	0,2	204	0,2
Agence spatiale canadienne	44	0,1	54	0,2	11	0,1	54	0,2	25	0,1	188	0,2
Agriculture et Agroalimentaire Canada	1 464	4,9	687	2,5	95	1,1	596	1,7	143	0,8	2 985	2,5
Anciens combattants Canada	378	1,3	453	1,6	149	1,7	402	1,1	240	1,4	1 622	1,4
Archives nationales du Canada	74	0,2	60	0,2	12	0,1	58	0,2	42	0,2	246	0,2
Bibliothèque nationale du Canada	37	0,1	29	0,1	5	0,1	33	0,1	26	0,2	130	0,1
Bureau canadien d'enquête sur les accidents et la sécurité des transports	18	0,1	54	0,2	4	0,0	29	0,1	10	0,1	115	0,1
Bureau d'information du Canada	9	0,0	12	0,0	4	0,0	21	0,1	5	0,0	51	0,0
Bureau de la Coordonnatrice de la situation de la femme	19	0,1	12	0,0	6	0,1	46	0,1	8	0,0	91	0,1
Bureau des passeports	145	0,5	54	0,2	50	0,6	265	0,8	63	0,4	577	0,5
Bureau du Conseil privé	114	0,4	128	0,5	17	0,2	47	0,1	18	0,1	324	0,3
Bureau du Directeur général des élections	65	0,2	42	0,2	7	0,1	39	0,1	39	0,2	192	0,2
Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	12	0,0	17	0,1	8	0,1	34	0,1	7	0,0	78	0,1
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	43	0,1	187	0,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	230	0,2
Citoyenneté et Immigration Canada	397	1,3	441	1,6	125	1,4	293	0,8	265	1,5	1 521	1,3
Commissariat aux langues officielles	6	0,0	16	0,1	6	0,1	12	0,0	12	0,1	52	0,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	9	0,0	11	0,0	6	0,1	11	0,0	22	0,1	59	0,0
Commission canadienne des droits de la personne	28	0,1	52	0,2	22	0,3	42	0,1	23	0,1	167	0,1
Commission canadienne des grains	169	0,6	97	0,4	33	0,4	34	0,1	42	0,2	375	0,3

Modalité de nomination et ministère (suite)

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	107	0,4	126	0,5	38	0,4	208	0,6	124	0,7	603	0,5
Commission de la fonction publique du Canada	147	0,5	169	0,6	24	0,3	159	0,5	135	0,8	634	0,5
Commission nationale des libérations conditionnelles	14	0,0	38	0,1	11	0,1	35	0,1	24	0,1	122	0,1
Conseil canadien des relations de travail	4	0,0	20	0,1	2	0,0	1	0,0	4	0,0	31	0,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	32	0,1	52	0,2	18	0,2	53	0,2	29	0,2	184	0,2
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat	109	0,4	224	0,8	50	0,6	86	0,2	181	1,0	650	0,5
Cour canadienne de l'impôt	17	0,1	27	0,1	11	0,1	30	0,1	21	0,1	106	0,1
Cour fédérale du Canada	73	0,2	51	0,2	19	0,2	70	0,2	13	0,1	226	0,2
Cour suprême du Canada	42	0,1	16	0,1	8	0,1	29	0,1	6	0,0	101	0,1
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	63	0,2	41	0,1	7	0,1	70	0,2	25	0,1	206	0,2
Défense nationale (fonctionnaires)	2 174	7,3	2 041	7,4	1 590	18,1	1 785	5,1	702	4,1	8 292	7,0
Développement des ressources humaines Canada	2 904	9,8	4 171	15,1	462	5,3	2 371	6,8	1 116	6,5	11 024	9,3
Environnement Canada	511	1,7	588	2,1	148	1,7	398	1,1	279	1,6	1 924	1,6
Finances Canada	135	0,5	266	1,0	70	0,8	57	0,2	45	0,3	573	0,5
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	353	1,2	357	1,3	178	2,0	415	1,2	158	0,9	1 461	1,2
Industrie Canada	437	1,5	1 187	4,3	200	2,3	416	1,2	424	2,5	2 664	2,2
Justice Canada	366	1,2	335	1,2	215	2,4	521	1,5	203	1,2	1 640	1,4
Office des transports du Canada	19	0,1	28	0,1	5	0,1	10	0,0	39	0,2	101	0,1
Office national de l'énergie	45	0,2	30	0,1	12	0,1	13	0,0	16	0,1	116	0,1
Patrimoine canadien	1 925	6,5	921	3,3	268	3,0	659	1,9	385	2,2	4 158	3,5
Pétrole et gaz des Indiens du Canada	13	0,0	14	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	27	0,0
Pêches et Océans	1 136	3,8	1 088	3,9	518	5,9	2 237	6,4	872	5,0	5 851	4,9
Ressources naturelles Canada	459	1,5	762	2,8	168	1,9	284	0,8	189	1,1	1 862	1,6
Revenu Canada	9 959	33,4	4 919	17,8	2 144	24,4	17 703	50,5	6 383	37,0	41 108	34,7
Santé Canada	1 052	3,5	924	3,3	311	3,5	1 276	3,6	658	3,8	4 221	3,6
Service correctionnel Canada	1 334	4,5	1 780	6,5	754	8,6	1 251	3,6	982	5,7	6 101	5,1
Solliciteur général Canada	31	0,1	65	0,2	8	0,1	47	0,1	46	0,3	197	0,2
Statistique Canada	466	1,6	817	3,0	84	1,0	561	1,6	211	1,2	2 139	1,8
Transports Canada	535	1,8	776	2,8	189	2,2	346	1,0	367	2,1	2 213	1,9
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 100	3,7	1 744	6,3	292	3,3	907	2,6	1 214	7,0	5 257	4,4
Autres ministères (b)	35	0,1	55	0,2	7	0,1	17	0,0	8	0,0	122	0,1
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comrend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Cette rubrique s'applique aux ministères qui on déclaré moins de 25 nominations en 1998-1999. Voir les notes techniques sur les ministères.

Mode et modalité de nomination 5

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le mode et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Mode de nomination	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Concours public	13 683	46,0	1 058	3,8	1 881	21,4	0	0,0	0	0,0	16 622	14,0
Concours interne	3 095	10,4	7 832	28,4	2 639	30,0	0	0,0	0	0,0	13 566	11,4
Sans concours												
•Norme de compétence	0	0,0	5 841	21,2	301	3,4	0	0,0	0	0,0	6 142	5,2
•Autres modes fondés sur le mérite relatif	1 678	5,6	1 893	6,9	3 341	38,0	35 075	100,0	0	0,0	41 987	35,4
Intérimaires	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	17 274	100,0	17 274	14,6
Autres (b)	648	2,2	184	0,7	628	7,1	0	0,0	0	0,0	1 460	1,2
Inconnu (c)	10 669	35,8	10 785	39,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	21 454	18,1
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Comprend les nominations effectuées aux titres suivants : Programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, priorités, mesures correctives et décrets d'exemption.
(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination inconnu.

Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi 6

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi (b)	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Femmes	18 558	63,3	15 884	57,6	4 966	56,6	24 007	68,6	10 291	59,6	73 706	62,5
Membres des groupes de minorités visibles	1 118	3,8	1 736	6,3	526	6,0	1 775	5,1	1 101	6,4	6 256	5,3
Personnes handicapées	612	2,1	1 128	4,1	290	3,3	1 135	3,2	662	3,8	3 827	3,2
Autochtones	914	3,1	858	3,1	291	3,3	1 070	3,1	569	3,3	3 702	3,1
Total (c)	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques concernant les données sur l'équité en matière d'emploi.
(c) La somme des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi ne correspond pas au total en raison de comptages doubles et de l'absence d'hommes dans ces comptes.

Modalité de nomination et groupes linguistiques

7

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes linguistiques, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Groupe linguistique (b)	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Francophones	9 168	31,4	8 467	30,7	2 717	31,0	15 613	44,7	6 363	36,9	42 328	36,0
Anglophones	20 026	68,6	19 099	69,3	6 039	69,0	19 337	55,3	10 901	63,1	75 402	64,0
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.

Modalité de nomination et langues officielles

8

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon les exigences linguistiques du poste, la modalité de nomination et le groupe linguistique, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations externes					Nominations internes (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
Exigence linguistique du poste	N.	%	N.	%	N.	N.	%	N.	%	N.	N.	%	N.	%	N.
Poste bilingue à nomination impérative	870	30,6	1 971	69,4	2 874	5 406	28,8	13 383	71,2	18 816	6 276	29,0	15 354	71,0	21 690
Poste bilingue à nomination non-impérative Conditions :															
• remplies	27	43,5	35	56,5	62	1 130	41,4	1 599	58,6	2 730	1 157	41,5	1 634	58,5	2 792
• obligatoires	18	81,8	4	18,2	22	421	92,1	36	7,9	457	439	91,6	40	8,4	479
• facultatives	1	25,0	3	75,0	4	198	70,2	84	29,8	283	199	69,6	87	30,4	287
Anglais essentiel	9 923	93,3	707	6,7	10 836	38 037	94,3	2 310	5,7	40 501	47 960	94,1	3 017	5,9	51 337
Français essentiel	47	1,3	3 601	98,7	3 778	121	1,0	11 502	99,0	11 627	168	1,1	15 103	98,9	15 405
Anglais ou français essentiel	923	61,4	580	38,6	1 528	2 168	61,4	1 364	38,6	3 533	3 091	61,4	1 944	38,6	5 061
Inconnu (c)	8 217	78,4	2 267	21,6	10 669	7 895	73,3	2 882	26,7	10 785	16 112	75,8	5 149	24,2	21 454
Total	**20 026**	**68,6**	**9 168**	**31,4**	**29 773**	**55 376**	**62,5**	**33 160**	**37,5**	**88 732**	**75 402**	**64,0**	**42 328**	**36,0**	**118 505**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.
(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination inconnu.

Nominations et situation professionnelle

9

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations *internes* et *externes*, selon la situation professionnelle avant et après la nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Situation après la nomination					
	Durée indéterminée		Période déterminée		Total	
Situation avant la nomination	N.	%	N.	%	N.	%
Durée indéterminée	38 792	82,7	0	0,0	38 792	32,7
Période déterminée	4 618	9,8	45 302	63,3	49 920	42,1
Emploi temporaire	188	0,4	3 022	4,2	3 210	2,7
Autres organismes fédéraux	64	0,1	172	0,2	236	0,2
Grand public	3 128	6,7	22 802	31,8	25 930	21,9
Étudiant et étudiante	89	0,2	308	0,4	397	0,3
Inconnu	19	0,0	1	0,0	20	0,0
Total	**46 898**	**100,0**	**71 607**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

Nota : Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Programmes de recrutement

10

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de la Commission de la fonction publique, selon la région géographique et le processus de recrutement externe, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Recrutement postsecondaire (a)		Stagiaires en gestion		Enseignement coopératif (b)		Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (b)	
Région géographique	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Terre-Neuve	3	0,6	0	0,0	74	2,0	317	2,6
Île-du-Prince-Édouard	1	0,2	0	0,0	17	0,5	358	2,9
Nouvelle-Écosse	5	1,1	3	4,8	97	2,6	446	3,7
Nouveau-Brunswick	7	1,5	4	6,3	60	1,6	468	3,8
Québec (sauf la RCN)	18	3,8	8	12,7	317	8,6	1 528	12,6
Région de la Capitale nationale (RCN)	332	70,8	40	63,5	2 028	55,2	3 424	28,1
Ontario (sauf la RCN)	69	14,7	1	1,6	265	7,2	2 279	18,7
Manitoba	1	0,2	0	0,0	65	1,8	701	5,8
Saskatchewan	0	0,0	0	0,0	37	1,0	354	2,9
Alberta	10	2,1	0	0,0	179	4,9	769	6,3
Colombie-Britannique	21	4,5	4	6,3	428	11,7	960	7,9
Yukon	0	0,0	0	0,0	1	0,0	63	0,5
Territoires du Nord-Ouest	0	0,0	0	0,0	22	0,6	71	0,6
Étranger	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Inconnu	2	0,4	3	4,8	83	2,3	430	3,5
Total	**469**	**100,0**	**63**	**100,0**	**3 673**	**100,0**	**12 168**	**100,0**

(a) Les chiffres pour le recrutement postsecondaire sont moins élevés que prévu cette année étant donné que les nominations découlant de la campagne de recrutement postsecondaire de 1998-1999 n'ont pas toutes été menées à terme au 31 mars 1999. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.

(b) Huit nominations reçues avant le 9 avril 1997 sont incluses sous Enseignement coopératif et Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.

Nota : Voir les notes techniques concernant les données sur les étudiants et les étudiantes.

Administration des priorités

11

Nombre de prioritaires et de placements de prioritaires, selon le genre de priorité, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

Genre de priorité	Reports (a)	Nouveaux prioritaires	Nombre total de prioritaires	Nombre de personnes placées	Démissions / Retraites	Droits de priorité expirés	Autres	Nombre total de départs	Prioritaires actifs (b)
Priorités statutaires									
Congés autorisés (art.30)	305	103	408	143	21	60	0	224	227
Personnel de ministre (art.39)	14	20	34	24	0	7	0	31	3
Mises en disponibilité (art.29)	63	79	142	52	2	53	2	109	94
Total – Priorités statutaires	**382**	**202**	**584**	**219**	**23**	**120**	**2**	**364**	**324**
Priorités réglementaires									
Personnel excédentaire (art.39) (c)	807	642	1 449	531	634	0	1	1 166	222
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 40)	45	37	82	14	2	16	1	33	48
Militaires devenus handicapés (art.40.1)	7	11	18	7	0	0	0	7	11
Réinstallation du conjoint (art.41)	389	327	716	214	28	68	2	312	355
Réintégration à un niveau supérieur (art.42)	902	132	1 034	110	12	374	1	497	532
Total – Priorités réglementaires	**2 150**	**1 149**	**3 299**	**876**	**676**	**458**	**5**	**2 015**	**1 168**
Total global	**2 532**	**1 351**	**3 883**	**1 095**	**699**	**578**	**7**	**2 379**	**1 492**

(a) Le nombre de reports du 31 mars 1998 est différent du nombre de prioritaires actifs au 31 mars 1998 publié dans le dernier rapport annuel. Cela est dû à des mises à jour de renseignements au sujet des employés et employées comme, par exemple, le genre de priorité.

(b) La somme des nombres dans les colonnes ne correspond pas au nombre de prioritaires actifs à la fin de la période, car dans certains cas le genre de priorité a changé. Au cours de la période visée, 57 bénéficiaires de priorité d'excédentaire sont devenus bénéficiaires d'une priorité de personne mise en disponibilité.

(c) Au 31 mars 1999, au nombre des dossiers actifs d'excédentaires figuraient deux personnes en situation d'excédentaire non rémunéré. Deux personnes ont reçu le statut d'excédentaire non rémunéré au cours de l'année financière en question.

Nota : Voir les notes techniques sur les renseignements sur les bénéficiaires de priorité.

Enquêtes

12

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts				Dossiers fermés				
		Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	LEFP/ autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
1997-1998	973	572	29	211	380	497	191	122	73	107
1998-1999	710	321	8	181	313	441	97	162	79	103

Des plaintes reçues, 45 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 1998-1999, comparativement à 59 % en 1997-1998. De plus, en 1998-1999, 22 % des affaires menées à terme ont été déclarées fondées, comparativement à 38 % en 1997-1998; 41 % ont été résolues ou retirées, comparativement à 36 % en 1997-1998.

Appels (a)

13

Nombre de méthodes de sélection, ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis	
			Nombre	%
1997-1998	1 853	1 623	139	8,6
1998-1999	1 729	1 202	179	14,9

En 1998-1999, environ 15 % des appels réalisés au regard des processus de sélection ont été accueillis.

Appels (b)

Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme	
			Nombre	%
1997-1998	575	9,4	426	74,1
1998-1999	783	13,3	518	66,1

En 1998-1999, 66 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 10 jours ouvrables.
En 1998-1999, il y a eu une augmentation de 27 % des décisions rendues par rapport à 1997-1998 et de 42 % (456 décisions) par rapport à 1996-1997.

Appels (c)

Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés		Sans droit d'appel
					Nombre	%	
1997-1998	5 430	4 829	337	1 154	2 951	61,1	387
1998-1999	4 900	3 761	511	633	2 099	55,8	518

En 1998-1999, 14 % des appels réglés ont été accueillis; 17 % des appels réglés ont été rejetés; dans 14 % des appels réglés, les appelants et appelantes n'avaient pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 56 % des appels réglés ont été retirés.

Mutations

14

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes	Ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Décisions
1997-1998	101	63	52	5	14	7	15	26
1998-1999	74	46	44	8	13	14	9	27

En 1998-1999, 18 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 30 % n'étaient pas fondées et dans 52 % des cas, les demandes ont été retirées ou la Commission de la fonction publique n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

Pouvoirs délégués

ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Santé Canada	• Pouvoir de nommer à des postes des membres des groupes de minorités visibles dans le cadre du Programme d'équité en matière d'emploi pour les membres des groupes de minorités visibles 1998-05-21
Développement des ressources humaines Canada	• Pouvoir de nommer à des postes des membres des groupes de minorités visibles dans le cadre du Programme de recrutement des membres des groupes des minorités visibles 1998-09-24
Commission mixte internationale	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation 1998-12-18
Bureau du Canada pour le millénaire	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation 1998-05-28
Défense nationale	• Pouvoir d'accorder des promotions sans concours à des agents et agentes d'acquisition de matériel des niveaux PG-01 à PG-02 et PG-03 dans le cadre d'un Programme de formation professionnelle, conformément à l'alinéa 4(2)a) du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* 1998-04-17
Bureau du surintendant des institutions financières	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation 1998-04-02
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	• Pouvoir de recruter des Autochtones et de les nommer à un poste en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi pour les Autochtones 1999-02-04
Revenu Canada	• Pouvoir de recruter des Autochtones et de les nommer à un poste en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi pour les Autochtones 1998-11-05
Gendarmerie royale du Canada	• Pouvoir additionnel de recruter des employés et des employées nommés pour une période déterminée dans le groupe de l'administration des programmes (PM) responsable d'administrer la loi sur les armes à feu au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest 1998-04-30
Transports Canada	• Pouvoir additionnel de recruter du personnel dans le groupe d'inspection technique (TI) 1998-11-19

Tous les ministères	• Pouvoir d'accorder des promotions selon le mérite individuel des employés et des employées dans le cadre d'un Programme d'apprentissage et de formation professionnelle	1998-04-24
	• Pouvoir d'accorder des promotions à des fonctionnaires, en fonction du mérite individuel, à l'intérieur d'un groupe professionnel dans lequel les postes sont classifiés selon les qualités du ou de la titulaire	1998-04-24
	• Pouvoir d'accorder des promotions à des fonctionnaires des niveaux LA-01 à LA-02A en se fondant sur le mérite individuel	1998-04-24
	• Pouvoir d'embaucher une personne pour une période ne dépassant pas 90 jours civils, et ce, pour tous les groupes et niveaux à l'exception des groupes EX et MM et des programmes pour étudiants et étudiantes, conformément à l'article 21.2 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*	1998-04-24
	• Pouvoir de nommer au sein d'une organisation les employés et employées excédentaires de cette organisation avant les autres bénéficiaires de priorité	1998-04-24
	• Pouvoir de nommer une personne à un poste avant tout bénéficiaire de priorité si la nomination d'un ou d'une bénéficiaire de priorité fait en sorte qu'une autre personne devient prioritaire	1998-04-24
	• Pouvoir de définir la zone de sélection pour toute nomination et d'élargir une zone de sélection de façon à inclure les personnes visées par l'équité en matière d'emploi ne faisant pas partie de la zone définie à l'origine	1998-04-24
	• Pouvoir de prolonger la période d'exemption pendant laquelle un ou une fonctionnaire peut occuper un poste bilingue à la suite d'une nomination non impérative sans répondre aux exigences linguistiques du poste	1998-04-24
	• Pouvoir de concevoir des formulaires de demande d'emploi pour le recrutement à l'interne	1998-04-24

Décrets d'exemption

Au cours de la période du 1er avril 1998 au 31 mars 1999, la Commission a approuvé les décrets d'exemption suivants.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes de la Gendarmerie royale du Canada

C.P. 1998-702, 30 avril 1998

Ce décret d'exemption a été adopté afin de permettre la mise en œuvre et l'administration de la nouvelle *Loi sur le contrôle des armes à feu* dans les provinces de l'Alberta, du Manitoba et de la Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest, étant donné que ces provinces et territoires ont fait part de leur intention de ne pas assurer l'administration de cette loi. Dix-neuf fonctionnaires provinciaux et territoriaux seront donc transférés à l'effectif de la Gendarmerie royale du Canada.

Décret d'exemption sur les langues officielles dans la fonction publique (modification)

C.P. 1998-769, 1er mai 1998

Ces modifications ont été adoptées afin de permettre la mise en œuvre de la nouvelle politique du Conseil du Trésor concernant les exigences linguistiques pour les membres du groupe de la direction. Cette nouvelle politique, entrée en vigueur le 1er mai 1998, rehausse les exigences de compétence en langue seconde de tous les postes au niveau de sous-ministre adjoint, de même que, dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail conformément à la *Loi sur les langues officielles*, de la plupart des autres postes du groupe de la direction. Aucune limite d'heures de formation linguistique n'est fixée pour les candidats et candidates nommés à ces postes. Ces modifications éliminent l'obligation pour les candidats et les candidates de démontrer leur capacité d'atteindre le niveau requis de connaissance et d'utilisation de l'autre langue officielle.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes du ministère de la Justice

C.P. 1998-1269, 15 juillet 1998

Ce décret a été adopté afin de permettre la mise en œuvre et l'administration de la nouvelle *Loi sur le contrôle des armes à feu* dans les provinces du Manitoba et de la Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest. Il est complémentaire au *Décret d'exemption de certaines personnes et de certains postes de la Gendarmerie royale du Canada* mentionné plus haut. Il prévoit la nomination au ministère de la Justice de trois fonctionnaires provinciaux et territoriaux.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes de l'Agence canadienne de développement international

C.P. 1998-2148, 3 décembre 1998

Ce décret d'exemption est nécessaire à la mise en œuvre d'un règlement intervenu hors cour entre Frank Boahene et Fred Bloch, d'une part, et le gouvernement du Canada, d'autre part. Ces personnes ont entamé des poursuites judiciaires contre Sa Majesté la Reine du chef du Canada le 16 mars 1992. Elles alléguaient avoir fait l'objet de discrimination, ce qui est contraire à la *Charte canadienne des droits et libertés*. De longues négociations, menées par un médiateur indépendant, ont mis en lumière des faits nouveaux et elles ont permis d'arriver à un règlement qui est juste et raisonnable pour toutes les parties.

Décret approuvant l'exemption de certains anciens et anciennes stagiaires en gestion et de certains postes

C.P. 1998-2149, 3 décembre 1998

Ce décret d'exemption est nécessaire à la mise en œuvre d'une recommandation du Comité des hauts fonctionnaires et d'une décision du Conseil du Trésor selon laquelle il faut tenir tous les engagements pris à l'égard des stagiaires en gestion au moment de leur admission au Programme de stagiaires en gestion. On leur a assuré qu'ils pourraient être nommés à des postes d'un niveau équivalent au niveau 5 des postes du groupe de l'administration des programmes. Or, il a été impossible d'offrir des postes d'un tel niveau à 18 anciens et anciennes stagiaires dont les noms apparaissent à l'annexe du décret. Le présent décret permet de nommer ces personnes à des postes de stagiaires de niveau 3 qu'elles occuperont jusqu'à ce qu'elles puissent être nommées ou mutées à des postes réguliers correspondant à leur niveau de compétence.

Décret n° 39 approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes (personnes employées depuis cinq ans ou plus)

C.P. 1998-2150, 3 décembre 1998

Ce décret a été adopté afin d'assurer la mise en œuvre de la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée. Il permet de nommer pour une période indéterminée 89 employés et employées nommés pour une période déterminée qui travaillent depuis cinq ans ou plus.

Décret n° 40 approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes (personnes employées depuis cinq ans ou plus)

C.P. 1999-319, 4 mars 1999

Ce décret a été adopté afin d'assurer la mise en œuvre de la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée. Il permet de nommer pour une période indéterminée 56 employés et employées nommés pour une période déterminée qui travaillent depuis cinq ans ou plus.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes du ministère de la Justice

C.P. 1999-448, 18 mars 1999

Ce décret d'exemption est nécessaire à la mise en œuvre et à l'administration de la nouvelle *Loi sur le contrôle des armes à feu* dans la province de Terre-Neuve et du Labrador. Il est complémentaire au *Décret d'exemption de certaines personnes et de certains postes du ministère de la Justice* mentionné plus haut. Il prévoit la nomination au ministère de la Justice de cinq fonctionnaires provinciaux de Terre-Neuve et du Labrador, étant donné que cette province a décidé de ne pas assurer l'administration de la nouvelle *Loi sur le contrôle des armes à feu*.

Décret d'exemption sur les langues officielles dans la fonction publique (modification)

C.P. 1999-449, 18 mars 1999

Certaines des modifications apportées vont permettre de mettre en œuvre le programme Cours et Affectations de perfectionnement (CAP) modifié. Aucune limite d'heures de formation linguistique ne sera fixée pour les participants et participantes au CAP; en outre, les participants et participantes n'auront pas à démontrer leur capacité d'atteindre le niveau requis de connaissance et d'utilisation de l'autre langue officielle. D'autres modifications permettent de faire en sorte que les personnes nommées par intérim à des postes du groupe de la direction soient exemptées de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques pendant une période de six mois, tout comme elles sont exemptées, en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, des autres obligations quant aux qualités requises. Les autres modifications apportées au décret ne touchent pas à sa substance.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes du groupe du programme Cours et Affectations de perfectionnement

C.P. 1999-531, 25 mars 1999

Ce décret vise à permettre la transition des participants et participantes actuels au programme Cours et Affectations de perfectionnement au CAP révisé. Aux fins du nouveau programme, un système de classification à deux niveaux a été mis sur pied par le Conseil du Trésor. Le présent décret est une mesure ponctuelle qui prévoit la nomination d'un participant ou d'une participante à un poste du groupe du programme CAP au niveau auquel la personne se qualifie. Les qualités requises doivent être évaluées au moyen d'outils établis par la Commission de la fonction publique.

Exemptions particulières

En plus des exemptions générales, du 1er avril 1998 au 31 mars 1999, 13 personnes ont été soustraites aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée indiquée dans le décret d'exemption ou «à titre amovible», c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée en tout temps par le gouverneur en conseil.

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1998-897 1998.05.26	À titre amovible à compter du 26 mai 1998	Barbara Hall	Conseillère spéciale auprès du ministre de la Justice et du Procureur général du Canada et auprès du Solliciteur général du Canada et présidente nationale du Comité directeur de la stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime
C.P. 1998-950 1998.06.03	À titre amovible à compter du 3 juin 1998	Peter Harrison	Chef, Réseau du leadership
C.P. 1998-991 1998.06.04	À titre amovible à compter du 1er juillet 1998	George M. Thomson	Conseiller spécial auprès du ministre de la Justice et du Procureur général du Canada
C.P. 1998-996 1998.06.04	À titre amovible à compter du 27 juillet 1998	Marc Lafrenière	Directeur exécutif, Bureau d'information du Canada
C. P. 1998-998 1998.06.04	À titre amovible à compter du 1er juillet 1998	Michèle S. Jean	Conseillère spéciale auprès du ministre des Affaires étrangères
C.P. 1998-1339 1998.07.24	À titre amovible à compter du 4 août 1998	Ian C. Green	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé
C.P. 1998-1341 1998.07.24	À titre amovible à compter du 4 août 1998	Dennis Wallace	Sous-ministre délégué, Affaires indiennes et du Nord Canada
C. P. 1998-1358 1998.07.28	À titre amovible à compter du 4 août 1998	Dan Goodleaf	Administrateur général, Bureau du Canada pour le millénaire
C.P. 1998-1775 1998.10.05	À titre amovible à compter du 2 novembre 1998	Michel Dorais	Sous-ministre délégué, Citoyenneté et Immigration
C.P. 1998-1777 1998.10.05	À titre amovible à compter du 5 octobre 1998	Alexander Himelfarb	Secrétaire associé du Conseil du Trésor
C.P. 1998-2102 1998.11.26	À titre amovible à compter du 26 novembre 1998	Margaret Purdy	Sous-secrétaire du Cabinet (Sécurité et renseignement), Bureau du Conseil privé
C.P. 1998-2219 1998.12.14	À titre amovible à compter du 18 janvier 1999	Janet R. Smith	Conseillère spéciale auprès du secrétaire du Conseil du Trésor
C.P. 1998-2221 1998.12.16	À titre amovible à compter du 25 janvier 1999	Yves Bastien	Commissaire au développement de l'aquaculture; relève du ministre des Pêches et Océans

Organisation de la Commission de la fonction publique

La structure de la Commission de la fonction publique (CFP) était composée des quatre directions générales suivantes.

La Direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage

Cette direction générale, de concert avec les ministères et organismes, s'assure de la présence d'un système de renouvellement du personnel afin de constituer une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne. Ses produits et services sont offerts aux ministères et organismes par l'entremise de guichets uniques à l'administration centrale et dans les régions. Elle gère les rapports avec les partenaires et les intervenants ministériels et régionaux. Ses travaux portent également sur la conception de programmes et de politiques d'exploitation ainsi que sur la prestation de toutes les activités de dotation, y compris les programmes d'échanges et de perfectionnement pour le groupe de la direction. De plus, au nom du Secrétariat du Conseil du Trésor, elle est responsable de l'exécution des initiatives d'équité en matière d'emploi, de l'administration des priorités et des programmes généraux de perfectionnement, ainsi que de la réalisation des programmes d'apprentissage pour les fonctionnaires fédéraux.

La Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Cette direction générale offre les connaissances, l'information, la réflexion stratégique et les avis qui renforcent la capacité de la CFP d'être le maître d'œuvre d'une fonction publique indépendante et professionnelle. En regroupant les principales fonctions de la CFP que sont l'élaboration des politiques, les règlements, la gestion de l'information et la surveillance, cette direction générale contribue à offrir des avis stratégiques à la Commission et à soutenir les fonctionnaires de première ligne qui relèvent les défis opérationnels. Une partie de son rôle consiste à effectuer de la planification stratégique, des analyses, de la recherche et de l'élaboration de programmes. Elle a une fonction de gestion de l'information intégrée qui comprend la collecte de données et d'information ainsi que des activités d'évaluation. Elle participe également à l'établissement de liens avec les intervenants, à la présentation de rapports au Parlement et à d'autres parties et à la prestation de services de communication au nom de la CFP.

La Direction générale des recours

Cette direction générale offre des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite afin de protéger l'intérêt public et de favoriser la mise en application des principes du mérite, de l'objectivité, de l'équité et de la transparence grâce à des interventions efficaces et à de l'éducation. Elle veille également à faire en sorte que l'indépendance que doit avoir la fonction quasi-judiciaire relative aux appels et aux enquêtes soit présente et soit perçue comme telle. Une partie de son rôle consiste à offrir de la formation, des avis et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organisations et à des personnes.

La Direction générale de la gestion ministérielle

Cette direction générale regroupe les services et les systèmes centraux qui appuient la gestion ministérielle et les activités des programmes de la CFP. On s'y occupe des activités de la présidente et des commissaires, de la planification stratégique et des politiques ministérielles, des systèmes et politiques de gestion, des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique, de la vérification et de l'évaluation internes ainsi que d'autres services d'administration et de soutien.

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web : http://www.psc-cfp.gc.ca
Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux et de district

ATLANTIQUE
1557, rue Hollis, 8e étage
C.P. 1664, Halifax CRO
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Bureau de district
777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1E9
Renseignements : (506) 851-6616
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

Bureaux de district
10, route Fort William, 1er étage
St. John's (Terre-Neuve)
A1C 1K4
Renseignements : (709) 772-4812
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Î.-P.-É.)
C1A 1N3
Renseignements : (902) 368-0444
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

RÉGION DU QUÉBEC
200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1X4
Renseignements : (514) 283-5776
Télécopieur : (514) 283-6380
ATS : (514) 283-2467

Bureau de district
Gare Maritime Champlain
901, Cap Diamant, 3e étage
Québec (Québec)
G1K 4K1
Renseignements : (418) 648-3230
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : (418) 648-7273

CAPITALE NATIONALE ET EST DE L'ONTARIO
66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 996-8436
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : (613) 996-1205

CENTRE ET SUD DE L'ONTARIO
1, rue Front Ouest
5e et 6e étages
Toronto (Ontario)
M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-4636
Télécopieur : (416) 973-1883
ATS : (416) 973-2269

RÉGION CENTRALE DES PRAIRIES
344, rue Edmonton, bureau 100
Winnipeg (Manitoba)
R3B 2L4
Renseignements : (204) 984-4636
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : (204) 983-6066

Bureau de district
1955, rue Smith, bureau 400
Regina (Saskatchewan)
S4P 2N8
Renseignements : (306) 780-5627
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

RÉGION DE L'OUEST ET DU NORD
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta)
T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-7444
Télécopieur : (780) 495-2098
ATS : (780) 495-3130

Bureaux de district
757, rue Hastings Ouest, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-0350
Télécopieur : (604) 666-6124
ATS : (604) 666-6868

1230, rue Government, bureau 539
Victoria (Colombie-Britannique)
V8W 3M4
Renseignements : (250) 363-8120
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2B5
Renseignements : (867) 667-3900
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : (867) 668-4107

4914, 50e Rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R1
Renseignements : (867) 669-2840
Télécopieur : (867) 669-2848

Index

Activités internationales : 21

Anglophones : 12

Appel(s) : 4, 9, 23, 24, 27, 56

Apprentissage : 8, 11, 12, 20, 21, 22, 23, 32, 50, 55

Ateliers futés : 8

Bureau des services d'orientation de carrière – équité en emploi : 16

Centre de ressources adaptées : 15

Comités consultatifs en matière d'apprentissage : 20, 21, 23

Compétences : 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 27

Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique : 6, 13

Délégation : 36

Diversification des modes de prestation de service : 12

Diversité : 14, 30

Échanges Canada : 18

Énoncé d'orientation : 2, 4, 5, 6

Enquête : 9, 10, 23, 24, 30, 56

Équité en emploi : 14, 15, 16, 17, 32

Équité en matière d'emploi : 12, 13, 14, 27, 49, 50, 55

Examen du *Règlement* : 11

Fonds du partenariat : 15

Formation : 8, 18, 20, 21, 22, 23, 49, 50, 51, 53, 56

Formation linguistique : 20, 22, 51, 53

Francophones : 43

Gestion des ressources humaines : 3, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 19, 27, 32, 56

Gestion fondée sur les compétences : 22

Impartialité politique : 2, 3, 9, 12, 21, 25

Intervenants : 2, 5, 6, 10, 13, 18, 19, 22, 23, 24, 27, 30, 32, 55

Jumelage des gens et des emplois : 17

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) : 4, 12, 14, 25, 27, 35, 37, 46, 50, 54

Mérite : 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13, 19, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 42, 46, 50, 56

Mutation(s) : 23, 24, 25, 27, 34, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 48

Nomination(s) : 5, 10, 12, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 51, 53, 54

Norme générale de classification (NGC) : 11

Nouvelle orientation : 2, 4, 5, 6, 13, 19, 26, 28, 32

Plainte(s) : 9, 23, 30, 46, 48

Principes
- Principes de gestion et de prestation de services : 9

Priorités : 3, 5, 13, 19, 24, 35, 37, 42, 46, 55

Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQSMA) : 19

Programme Cours et Affectations de perfectionnement (CAP) : 18, 23, 53

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) : 19, 23

Programme de stagiaires en gestion (PSG) 18, 23

Programme des mesures positives d'équité en emploi : 15

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant : 35

Recours : 5, 7, 13, 20, 22, 23, 24, 27, 29, 32, 56

Recrutement : 3, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 25, 32, 37, 45, 49, 50

Recrutement postsecondaire : 12, 17, 45

Réforme de la dotation : 4, 7, 8, 11, 21, 22, 26, 27, 31, 34

Règlement sur l'emploi dans la fonction publique : 7, 10, 23, 53

Renouvellement de la fonction publique : 22

Renouvellement des cadres de direction : 16

Réseau des ressources d'apprentissage : 11, 21

Responsabilisation : 3, 7, 8, 9, 10, 13, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32

Stratégie d'information : 21, 31

Valeurs
- Valeurs touchant les processus : 9, 30
- Valeurs touchant les résultats : 9, 29